

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA MANAGEMENTU

Provedení strategické analýzy vybraného podniku
Elaborating Strategic Analysis of a Selected Company

Student: Patricie Šebestová
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kateřina Zelinková

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student:

Patricie Šebestová

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R037 Management

Téma:

Provedení strategické analýzy vybraného podniku
Elaborating Strategic Analysis of a Selected Company

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Charakteristika a popis metod strategické analýzy
3. Představení vybraného podniku
4. Provedení strategické analýzy vybraného podniku
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013.

ISBN 978-80-247-4670-8.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

MATUSIKOVÁ, Lucja et al. *Strategický management*. SOET, vol. 15. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014.

ISBN 978-80-248-3605-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Zelinková**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017

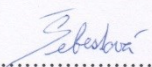
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“.

V Ostravě dne 3.5.2017


.....
Patricie Šebestová

Ráda bych poděkovala především vedoucí bakalářské práce Ing. Kateřině Zelinkové za odborné vedení, užitečné rady a informace, a také za její ochotu a vstřícnost. A zároveň bych také chtěla poděkovat vedení společnosti E.D.C., s.r.o. za to, že mi umožnilo zpracovávat bakalářskou práci v jejich podniku, a za poskytnutí interních výkazů a konzultací.

Obsah

1	Úvod	5
2	Charakteristika a popis metod strategické analýzy	6
2.1	Metoda Pest	12
2.1.1	Politické a legislativní faktory	13
2.1.2	Ekonomické faktory	13
2.1.3	Sociální a kulturní faktory	14
2.1.4	Technologické faktory	14
2.2	Porterův model pět konkurenčních sil	15
2.2.1	Síla odběratelů	16
2.2.2	Síla dodavatelů	16
2.2.3	Míra rivality v odvětví	16
2.2.4	Hrozba substitutů	17
2.2.5	Hrozba vstupu nových konkurentů	18
2.3	Finanční analýza	18
2.3.1	Ukazatele finanční stability a zadluženosti	20
2.3.2	Ukazatele rentability	22
2.3.3	Ukazatele likvidity	23
2.3.4	Ukazatele aktivity	24
2.4	SWOT analýza	25
3	Představení vybraného podniku	28
3.1	Historie společnosti	28
3.2	Předmět činnosti	29
3.3	Organizační struktura	31
4	Provedení strategické analýzy vybraného podniku	33
4.1	PEST analýza	33
4.1.1	Politické a legislativní faktory	33
4.1.2	Ekonomické faktory	35
4.1.3	Sociální a kulturní faktory	37
4.1.4	Technologické faktory	38

4.2	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	38
4.2.1	Síla odběratelů.....	38
4.2.2	Síla dodavatelů	40
4.2.3	Míra rivality v odvětví.....	41
4.2.4	Hrozba substitutu.....	42
4.2.5	Hrozba vstupu nových konkurentů	42
4.3	Analýza vnitřního prostředí.....	44
4.3.1	Faktory technického rozvoje	44
4.3.2	Marketingové a distribuční faktory	44
4.3.3	Výrobní faktory a řízení výroby	45
4.3.4	Faktory podnikových a pracovních zdrojů	45
4.3.5	Faktory finanční a rozpočtové.....	46
4.4	Finanční analýza.....	46
4.4.1	Ukazatele finanční stability a zadluženosti	47
4.4.2	Ukazatele rentability.....	49
4.4.3	Ukazatele likvidity	50
4.4.4	Ukazatele aktivity.....	52
4.5	SWOT analýza	53
4.5.1	Silné stránky	53
4.5.2	Slabé stránky	55
4.5.3	Příležitosti.....	56
4.5.4	Hrozby.....	58
4.5.5	Vyhodnocení SWOT analýzy.....	59
5	Závěr.....	60

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

1 Úvod

Strategické řízení je zásadním podkladem pro správné fungování společnosti a efektivní dosažení vytyčených cílů. Pomáhá definovat priority, cíle a postupy k jejich dosažení, a tedy i samotnou strategii společnosti. Jde o proces, který se skládá z několika fází, přičemž jednou z nejdůležitějších je právě strategická analýza.

Pomocí strategické analýzy se hodnotí minulý vývoj společnosti, její současná situace a dochází k určité predikci vývoje budoucího. Identifikují se a vyhodnocují faktory, které by mohly mít na fungování společnosti značný vliv, a na jejichž základě je pak formulována již konkrétní strategie dané společnosti.

Cílem předložené bakalářské práce je provést strategickou analýzu vybrané společnosti.

Práce je rozdělena na pět kapitol, přičemž první a pátá kapitola je úvod a závěr. Druhá kapitola bude věnována charakteristice a popisu metod strategické analýzy. Nejprve zde bude obecně definovaná strategie a strategická analýza. Následně pak budou popsány analýzy podle prostředí, které zkoumají, a budou charakterizovány jejich konkrétní metody. Ve vnějším prostředí podniku se jedná o analýzu makroprostředí a její metodu PEST, a analýzu mikroprostředí, kde bude charakterizován Porterův model pěti konkurenčních sil. Co se týče prostředí vnitřního, zde budou charakterizovány jeho faktory a představena finanční analýza. Nakonec bude vysvětlena analýza SWOT, která zjištěné informace, a výsledky předchozích analýz shrnuje.

V třetí kapitole předložené bakalářské práce bude představen vybraný podnik, zejména jeho historie, předmět činnosti a organizační struktura společnosti.

Stěžejní kapitolou je kapitola čtvrtá, kde budou již konkrétně aplikovány vybrané metody, které budou charakterizovány v druhé kapitole. Nejprve bude analyzováno vnější prostředí podniku pomocí metody PEST a Porterova modelu konkurenčních sil. Následně pak vnitřní prostředí, přičemž pro analýzu finančních a rozpočtových faktorů bude aplikována finanční analýza. Na konci této kapitoly budou pak daná zjištění shrnuta metodou SWOT, a bude navrhována strategie pro vybranou společnost.

2 Charakteristika a popis metod strategické analýzy

Sedláčková a Buchta (2006, Str. 1) uvádějí, že: „*Strategické řízení je proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku.*“ Jde v podstatě o složitý proces, prostřednictvím kterého vrcholový management usiluje o vytvoření a udržování určité shody mezi zdroji podniku a neustále se měnícími podmínkami trhu, na které musí aktivně reagovat. Management podniku tak vytváří a realizuje jednotlivé strategie, které představují určitý postup k dosažení cílů, při kterém se využívají přednosti podniku např. usilování o získání konkurenční výhody nad jiným podnikem.

Ve strategickém řízení pro formulaci strategie bývá často uplatňován tzv. hierarchický přístup, který je založen na definování poslání, vize, strategických cílů, a tedy i samotné strategie. Dle Janišová a Křivánek (2013) se posláním rozumí samotný důvod existence podniku, za jakým účelem podnik vznikl. Dále pak hodnoty, zásady, které firma přijala za vlastní, a které je vhodné zaměstnancům, ale i jiným zájmovým skupinám, neustále připomínat. Vize pak odráží jakýsi obraz chtěné budoucnosti, představu, kam chce podnik v budoucnosti směřovat. Strategické cíle se odvíjí od poslání a vize podniku a v podstatě formulují potřebné změny, které napomáhají firmě naplnit svou vizi. Vychází ze současného stavu, ale orientují se na budoucnost.

Sedláčková a Buchta (2006) tvrdí, že řada podniků nevěnuje strategickému řízení dostatečnou pozornost, přestože je jeho význam v dnešní době větší než kdy předtím. Stále rostoucí konkurenční tlak, jak z domácího trhu, tak hlavně z toho globálního, podmiňuje tvorbu nových přístupů ke strategii. Dříve strategie představovala cestu k jednoznačně určenému cíli, v moderním pojetí jde ale spíše o vymezení vhodného směru, ve kterém může podnik operativně jednat a pohybovat se. Pokud by se jednalo o přesně definovaný postup, byli by ignorovány vlivy neustále měnícího se prostředí, cíl by mohl být splněn, ale zřejmě by to nebylo příliš efektivní. Cílem strategického řízení je proto nalezení nových způsobů, jak pružně reagovat na dramatické změny okolí, změny trhu a konkurenčních vztahů.

Z toho vyplývá jeden z hlavních důvodů, proč je strategické řízení pro podnik tak důležité. A to fakt, že pomáhá identifikovat, vybudovat a udržet si konkurenční výhodu, která je bezpodmínečně nutná pro dosažení úspěchu. Strategie vlastně napomáhá podniku, aby se od svých konkurentů odlišil, neboť pokud podnik vytváří či vlastní něco, co je pro ostatní konkurenty na trhu nedosažitelné nebo těžko dosažitelné, dostává se tím do jedinečné pozice. Strategie tedy vyžaduje volbu, jakou hodnotu poskytovat a komu.

Podle Mallya (2007) není proces strategického řízení přesně definovaný postup jednotlivých kroků, ale je to proces, který závisí na každodenním rozhodování a reagování na změny v okolí. Každý podnik má tedy jinou strukturu procesu, ale obecně lze vycházet z pěti hlavních kroků, které jsou graficky znázorněny v Obr. 2.1. V prvním kroku by se měly jasně definovat poslání a vize podniku, tedy to, kam chce podnik v budoucnu směřovat, čeho chce dosáhnout. Druhým krokem je strategická analýza jak vnějšího, tak vnitřního okolí pomocí daných metod. Třetí krok se zabývá formulací a výběrem strategie, přičemž v dalším kroku dochází k její samotné implementaci, neboli realizaci. A nakonec tedy dochází ke kontrole zvolené strategie, tedy analýze odchylek očekávaného stavu a reálného, a případně k návrhu nápravných opatření.

Obr. 2.1 Proces strategického řízení



Zdroj: Matusiková et al. (2014, str.5)

Strategická analýza

Matusiková (2014) tvrdí, že strategické řízení je proces, který se skládá z několika fází. Jedním ze základních fází, který představuje pomyslný stavební kámen toho procesu, je právě strategická analýza. Ta umožňuje vyhodnotit minulý vývoj společnosti, posoudit současnou situaci a identifikovat faktory, které mohou ovlivnit vývoj budoucí. Je také důležité, zajistit soulad vývoje společnosti s vývojem jejího okolí.

Pro organizace je význam strategické analýzy nepopíratelný. Nejenom, že umožní organizaci poznat sebe sama jako celek, a zanalyzovat své vnitřní možnosti, ale také je základním faktorem vůbec pro samotné strategické aktivity podniku. Organizace musí znát svou pozici v prostředí, ve kterém se pohybuje a pružně reagovat na změny, které toto prostředí doprovází, jako je například změna chování konkurence. (Matusiková, 2014 a Mallya, 2007)

Dle Jakubíková (2013) se pomocí situační analýzy zkoumá prostředí firmy, ve kterém se podnik nachází, a které ho nějakým způsobem ovlivňuje. Na chování podniku působí jak kladné, tak záporné vlivy prostředí. Úkolem manažerů je tyto faktory pomocí analýzy identifikovat a navrhnout případné změny v chování organizace. Včasná reakce na měnící se podmínky okolí je důležitým prvkem, nejen pro přežití firmy na trhu, ale i k její prosperitě.

Většina autorů dává přednost analýze, která člení prostředí na vnější a vnitřní, jenž jsou podrobně zobrazena spolu s příslušnými metodami v Tab. 2.1.

Tab. 2. 1 Vnější a vnitřní prostředí a vybrané metody analýzy

Vnější prostředí	Analýza makro prostředí	Metoda PEST
	Analýza mikro prostředí	Porterův model
Vnitřní prostředí	Analýza vnitřního prostředí	Finanční analýza

Zdroj: Vlastní zpracování

Vnější prostředí se pak dále člení na makroprostředí a mikroprostředí. Do makroprostředí se zahrnují vlivy, jenž firma nemůže, nebo jen velmi obtížně může ovlivnit. Jde o vlivy z demografické, přírodní, politické, legislativní, ekonomické, sociální, kulturní,

technologické, ekologické a jiné sféry. Vlivy plynoucí z mikroprostředí pak firma svou činností ovlivnit může. Obecně lze zde zahrnout partnery firmy, zákazníky, konkurenci, veřejnost a jiné. Do vnitřního prostředí se řadí faktory, které mohou být přímo řízeny a ovlivňovány samotnou firmou, jejím vedením a činností. Jsou jimi především zdroje společnosti a schopnosti tyto zdroje využívat.

Analýza makroprostředí

Dle Mallya (2007) se při analýze makroprostředí zkoumají trendy jak národního, tak i zahraničního prostředí, které působí obecně na všechny organizace.

Matusiková (2014) ale tvrdí, že někteří manažéři podceňují vliv globálního prostředí, a spíše se zabývají analýzou toho domácího, neboli národního. Přitom právě v dnešní době, je žádoucí brát v úvahu i ty faktory, které v minulosti nebyly tolik potřeba. Díky vysokému stupni globalizace, a s tím spojené větší otevřenosti hranic i obchodu, je mnoho podniku a domácností přímo ovlivňováno právě mezinárodním okolím a jeho událostmi. A jak uvádí Sedláčková a Buchta (2006), rozdílná úroveň reakcí managementu na tyto vlivy, představuje zásadní faktor, který ovlivňuje úspěšnost podniku.

Podle Jakubíková (2013) se do makroprostředí řadí faktory demografické, přírodní, politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní a geografické, technologické, inovační, ekologické a jiné. Uvádí se, že zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které jsou podnikem spíše neovlivnitelné. Existují však záležitosti, které sice organizace sama o sobě neovlivní, ale pokud se více takových organizací účelově seskupí např. ve formě svazů, asociací, společenství apod. může dojít k ovlivnění např. ke změně ustanovení zákonů. Proto je vhodnější na tyto faktory pohlížet jako na obtížně ovlivnitelné, než neovlivnitelné.

Při analýze faktorů makroprostředí, je žádoucí začínat analýzou vzdáleného prostředí, tedy toho globálního, a postupně dojít až k prostředí lokálnímu. A přitom vybrat pouze ty faktory, které podnik ovlivňují nebo ovlivňovat mohou. Zároveň je však nutné věnovat maximální úsilí predikci, odhadu budoucího vývoje a jeho pravděpodobného dopadu na organizaci.

Analýza mikroprostředí podniku

Při analýze podniku se dle Jakubíková (2013) vychází nejprve z analýzy samotného odvětví a jeho charakteristik, tj. struktura odvětví v němž podnik působí, velikost a růst trhu, nároky na kapitál, vstupní a výstupní bariéry a jiné. Tyto charakteristiky se samozřejmě v čase různě vyvíjejí, nejčastějšími důvody je rostoucí globalizace, nové technologie, nové přístupy v marketingu apod. Pro podnik je důležité rozpoznat ty nejdůležitější, určit jejich vliv a zvolit takovou strategii, která na ně bude vhodným způsobem reagovat.

Poznání užšího okolí podniku a základních hybných sil, které v odvětví působí a ovlivňují podnik, je cílem analýzy mikroprostředí. Podnik neovlivňuje pouze chování konkurence, ale také i chování jeho odběratelů, dodavatelů, a možná hrozba potenciální konkurence či vzniku substitučních výrobků.

Mallya (2007) tvrdí, že díky analýze mikroprostředí se podnik dokáže lépe obrnit vůči překvapení ze strany existujících konkurentů v podobě nové strategie či taktiky, zrychlit dobu reakce na tyto změny, rozpoznat potenciální konkurenty a související hrozby, a v neposlední řadě, být o jeden krok vpřed oproti konkurenci. Pomocí této analýzy si lze odpovědět na otázky typu: „Kde dnes jsme?“, „Jak jsme se sem dostali?“ a „Kde budeme v budoucnu?“.

Analýza vnitřního prostředí

Dle Matusiková (2014) se pomocí interní analýzy hodnotí současná situaci organizace, a identifikují se její silné a slabé stránky. Hodnotí se také schopnosti firmy, její kapacity a zdroje, posuzuje se její finanční zdraví a dochází k určitému odhadu jejího vývoje. Zdroje jsou určitými vstupy do výroby a řadí se mezi ně zaměstnanci, finanční prostředky a majetek společnosti, dále pak znalosti, schopnosti a talent managementu a jiné.

Mallya (2007) tvrdí, že pro identifikaci silných a slabých stránek podniku, je nejprve nutné analyzovat jeho vnitřní faktory. Klíčové faktory budou blíže popsány v následujících odstavcích.

Faktory technického rozvoje

Technický rozvoj napomáhá k vytvoření nebo zlepšení výrobků či služby, případně k zlepšení jeho výrobního procesu, což má za následek snižování nákladů spojených s výrobou, a tedy i efektivnější cenovou politiku podniku. Tím podnik získává jistou konkurenční výhodu. Význam tohoto faktoru je samozřejmě pro různé firmy individuální, některé organizace do technického rozvoje investují 5-6% svého obratu, některé méně.

Cílem výzkumu a vývoje je již zmiňované získání konkurenční výhody, tzn. uspokojit přání a potřeby zákazníka lépe a rychleji než konkurence. Smyslem je vyrábět výrobky, které stárnou pomalu, a tedy jejich výrobní proces může být co nejdéle uplatňován. Zároveň by však neměly být dané výrobky napodobitelné, aby si podnik udržel danou konkurenční výhodu co nejdéle.

Marketingové a distribuční faktory

Marketingové faktory jsou v současnosti klíčovými faktory, neboť zákazník si dnes víc než kdy jindy, může vybírat z celé škály výrobků a výrobců. Zákazníci jsou daleko náročnější, jak v požadavcích na kvalitu, tak také na cenu, neboť příjmy obecně dnes spíše stagnují, či dokonce klesají.

Organizace proto musí co nejlépe a nejrychleji rozpoznat potřeby a přání zákazníka, a nebo je v něm svými aktivitami vyvolat. Jde tedy o to, zvolit a udržovat spíše strategii orientovanou na péči zákazníka, než čistě prodejní, kdy dodavatel prodá výrobek, a okamžitě přechází k dalšímu zákazníkovi. Je potřeba vytvořit a udržovat trvalý vztah, tzn. že jsou zákazníci s výrobkem či službou nadmíru spokojeni, a neustále se k dané organizaci vrací. Neboť pro organizaci je vždy levnější udržet si stálého zákazníka, než získávat nového.

Výrobní faktory a řízení výroby

Co se týče výrobních faktorů, podnik zde řeší základní otázky výroby, jako je například velikost a umístění továren, jejich stupeň automatizace. Musí řešit ale také samotný výrobní proces, jeho objem, výrobní kapacity, výrobní zařízení a prostředky, ale i dělbu práce nebo rozložení pracovní doby. Řeší se zde v podstatě veškeré logistické procesy, od nákupu

surovin, až po distribuce ke konečnému zákazníkovi. Ale také celková hospodárnost a účinnost provozu, výrobního zařízení, systému řízení zásob, technické obsluhy výroby a procesů operativního řízení výroby včetně řízení kvality.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Při analýze pracovních zdrojů se hodnotí zejména otázky typu, zda jsou pracovníci organizace dostatečně kvalifikovaní a na správném místě, jestli jsou průběžně informováni vedením společnosti, jaké jsou pracovní podmínky, a také jaké jsou vztahy se vzdělávacími institucemi. V dnešní době už organizace nepředstavuje pevně stanovenou hierarchii, jako tomu bylo kdysi, ale spíše komplexní síť lidí, kteří mezi sebou navzájem komunikují. Tento systém však potřebuje pracovníky, kteří jsou loajální k vedení organizace, dostatečně vyškoleni a ochotni se učit novým věcem, také dobře informováni komplexně na všech stupních organizace, a především vysoce motivováni, neboť motivováni pracovníci jsou pracovníci produktivní. Touto oblastí se celkově zabývá řízení lidských zdrojů, tedy HRM z anglického Human Resource Management.

Faktory finanční a rozpočtové

Nejdůležitějším ukazatel konkurenční pozice firmy je její finanční situace. Management podniku tak hodnotí jeho finanční situaci a kvalitu finančního řízení firmy skrze analýzu celkových finančních zdrojů podniku a jeho finančních výsledků. Finanční analýza a její výpočty, ukazatele, budou blíže popsány v následující kapitole.

2.1 Metoda Pest

Sedláčková a Buchta (2006) považují za klíčové faktory makroprostředí politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní, technologické. PEST analýza některé z těchto faktorů slučuje, a člení je do čtyř základních skupin:

- politické a legislativní,
- ekonomické,
- sociální a demografické,
- technologické.

Díky její oblíbenosti a rozšířenosti se tato analýza dočkala spoustu modifikací např. PESTEL analýza, která zdůrazňuje ekologické a legislativní faktory samostatně. Pro různé podniky v různých odvětvích se samozřejmě důležitost jednotlivých faktorů makroprostředí bude lišit, a bude záležet i na situaci, ve které se podnik nachází. Cílem této analýzy tedy není vypracovat seznam všech makroekonomických faktorů, ale rozpoznat ty faktory, které na daný podnik mají určitý vliv nebo ho mít mohou.

2.1.1 Politické a legislativní faktory

Politické a legislativní faktory představují pro podniky nejen významné příležitosti, ale i ohrožení. Politická omezení, přes daňové zákony až po ochranu životního prostředí, ovlivňují činnost každého podniku. Zákony, právní normy a vyhlášky nejen vymezují rámec pro podnikání, ale ovlivňují i samotné podnikání, a mají vliv na rozhodování, co se týče budoucnosti podniku.

Dle Jakubíková (2013) se mezi tyto faktory řadí například politická stabilita země, stabilita vlády, činnosti zájmových sdružení, členství země v politicko-hospodářských sdružení, fiskální politika, sociální politika, vízová politika, ale i veškeré zákony a již uváděná ochrana životního prostředí a jiné.

2.1.2 Ekonomické faktory

Sedláčková a Buchta (2006) tvrdí, že podnik je významně ovlivněn makroekonomickými faktory, které mají bezprostřední vliv na činnost každého podniku. Typickým indikátorem je míra ekonomického růstu, kdy například při zaznamenání růstu, dochází ke zvýšení spotřeby, a tím i ke zvýšení příležitosti na trhu a naopak. Dále úroková míra, která ovlivňuje celkově výnosnost podniku, a také skladbu finančních prostředků a investic, prostřednictvím ceny kapitálu. Obdobně působí i míra inflace, která vyjadřuje stabilitu ekonomického vývoje. Pokud bude míra inflace vysoká, může se to negativně projevit v investiční činnosti podniku, a to snížením těchto aktivit. Samozřejmě zde patří i daňová politika státu, tzn. daňové zatížení podniku. A posledním typickým indikátorem je směnný kurz, který působí především na konkurenceschopnost podniků, působících na

zahraničních trzích. Mezi těmito faktory existují určité vazby a závislosti, proto je nelze analyzovat odděleně, ale je vhodné je spíše posuzovat komplexně.

Jakubíková (2013) pak dále uvádí, jako příklady konkrétních ekonomických faktorů, vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, stav platební bilance státu, míra nezaměstnanosti, průměrná výše důchodů, životní minimum, dávky státní podpory a jiné. Tyto faktory pak ovlivňují nákupní chování spotřebitele a jeho kupní sílu.

2.1.3 Sociální a kulturní faktory

Dle Matusiková (2014) se do sociálních faktorů řadí změny společenského chování a změny demografické. Ty mají významný vliv jak na poptávku, tak i na nabídku, zboží a služeb. Jako konkrétní příklad uvádí rostoucí trend zdravého životního stylu, nebo také nárůst počtu automobilu na počet obyvatel, které ovlivňují organizace, v tomto případě, v potravinářském a automobilovém průmyslu.

Mallya (2007) do sociálních faktorů řadí např. pohled obyvatelstva na sebe samé, na ostatní spoluobčany, na organizace a na svět celkově. Také životní styl a úroveň obyvatelstva, zaměstnanost, vzdělání, příjmy a jejich životní náklady. Promítají se zde i změny rodinné struktury, role mužů a žen ve společnosti atd. Ale také postoj obyvatelstva k životnímu prostředí, k zahraničním produktům, k sociálním trendům. A demografické změny, typickým je trend stárnutí obyvatelstva. Sedláčková a Buchta (2006) uvádějí jako důsledky těchto trendů pro podniky, například stárnutí obyvatelstva podmiňuje růst příležitostí pro podniky působící v oblasti péče o seniory. Nebo také rostoucí zájem společnosti o životní prostředí, podniky nutí, aby změnili své výrobky a jejich výrobní procesy, zajistili ekologickou likvidaci apod.

2.1.4 Technologické faktory

Dle Sedláčková a Buchta (2006) je žádoucí, aby se podnik informoval o technických a technologických změnách ve svém okolí, neboť právě ty, mohou dané okolí dramaticky ovlivnit. Takovým způsobem se podnik může vyhnout zaostalosti v daném oboru, a podílet se

na aktivní inovační činnosti. Určitá předvídatost vývoje technického rozvoje může napomoci k efektivní činnosti podniku a jeho prosperitě.

Podle Mallya (2007) je důležité brát v úvahu například tempo změny technologie v dané oblasti, výši finančních prostředků věnovaných na vědu a výzkum, rychlost morálního zastarávání, nové pracovní metody a techniky, možnost vzniku substitutu následkem inovace a další.

2.2 Porterův model pět konkurenčních sil

Smyslem analýzy mikroprostředí je dle Matusiková (2014) definovat faktory v blízkém okolí organizace, které působí přímo na danou organizaci a určit míru jejich vlivu. Pro analýzu mikroprostředí se používá tzv. Porterova analýza konkurenčního prostředí, neboli Porterův model pěti konkurenčních sil. Jde tedy o pět základních konkurenčních sil, které na podnik a jeho činnost působí. Tyto faktory jsou graficky znázorněny v Obr. 2.3 a následně popsány v následujících odstavcích.

Obr. 2.3 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Matusiková et al. (2014, str. 41)

2.2.1 Síla odběratelů

Podle Matusiková (2014) mohou zákazníci ovlivňovat konkurenční prostředí svou vyjednávací schopností a vyvíjet tak tlak na ceny produktů. Míra jejich vlivu je však ovlivněna určitými charakteristikami. Pokud firma vyrábí produkty, jenž je těžké nebo nemožné nahradit, pak je vliv odběratelů malý, a naopak. V odvětví, kde je malá koncentrace zákazníku, tzn. že představují značný podíl na příjmech společnosti, je jejich vyjednávací síla vysoká. Míra vlivu odběratelů je taky podmíněna jejich příjmy, zisky. Zákazníci s menšími příjmy budou samozřejmě více citliví na změny cen. Pokud však zákazník preferuje určitou značku nebo vysokou kvalitu, v tomto případě je citlivost na změnu cen nižší.

2.2.2 Síla dodavatelů

Také dodavatelé mohou působit na konkurenční prostředí, a to pomocí cen svých produktů a služeb, regulováním jejich kvality, kvality vstupu, nákladů apod. Jejich síla se ale odvíjí od množství konkurence, která na trhu působí, pokud je v daném odvětví větší počet konkurenčních podniků, jejich vyjednávací síla je samozřejmě nižší, a opačně. V okamžiku, kdy na trhu neexistují substituční výrobky, a odběratelé tedy nemají možnost přejít ke konkurenci, nebo je dokonce výrobek chráněn patentem či autorským zákonem, dostává se dodavatel do výhodné pozice. Dodavatel, jenž dodává menšímu počtu odběratelů, je tedy na nich vysoce závislý, má menší manipulační prostor pro vyjednávání. Existují také různá sdružení dodavatelů, které jejich vyjednávací sílu zvětšují, násobí. Značnou vyjednávací sílu může ale vyvinout i vláda jakožto dodavatel, poskytovatel půdy, poskytovatel licencí apod.

2.2.3 Míra rivality v odvětví

Míra rivality je ten nejdůležitější faktor z uvedených pěti sil, pomocí nim se totiž hodnotí atraktivita a ziskovost daného odvětví. V okamžiku, kdy stupeň rivality mezi podniky bude vysoký, ziskovost v daném oboru bude klesat, neboť konkurenční boje se projevují i ve snižování cen, které následují většinou všechny podniky. Vzniká zde ale i příležitost pro nové marketingové akce, propagace, inovace, zintenzivnění služeb zákazníkům atd.

Sedláčková a Buchta (2006) tvrdí, že existuje několik základních faktorů, jenž ovlivňují intenzitu konkurenční rivality. Jako první lze uvést počet a velikost konkurentů, přitom platí, že čím více konkurentů v daném odvětví je, tím větší je rivalita mezi nimi a pravděpodobnost nových strategických tahů. Také platí, že pokud se na trhu vyskytuje jeden dominantní hráč, většinou ostatní podniky nemají dostatek síly jeho postavení změnit, a tudíž je rivalita menší a trh stabilnější. Dalším faktorem, který ovlivňuje míru rivality na daném trhu, je míra jeho růstu. Při rychlém růstu trhu, většinou konkurenční podniky mohou dosahovat svých cílů „pouze“ prostřednictvím růstu poptávky, což znamená menší rivalitu. A naopak, pokud poptávka roste pomalu, snaží se podnik zvyšovat svůj tržní podíl, a to na úkor svých konkurentů pomocí konkurenčních bojů. Míru rivality v odvětví samozřejmě taky ovlivňují fixní náklady spojené s daným odvětvím, jsou-li vysoké, dochází v odvětví často i k vysoké míře rivality a konkurenčních bojů, a to především v období nízké poptávky, kdy jsou podniky nuceny používat různé slevy apod. Dále pak tzv. diferenciací produktu, pokud je diferenciací produktu příliš nízká, zvyšuje se tak rivalita v odvětví, neboť zákazníci mohou snadněji produkt vyměnit za jiný. Na míře rivality mají svůj podíl i výstupní bariéry z odvětví. Pokud jsou příliš vysoké, nutí společnosti v době nízké poptávky, aby nadále působily v odvětví i za cenu krátkodobých ztrát, což vede k cenovým válkám.

2.2.4 Hrozba substitutů

Podle Mallya (2007) jde o takový výrobek, který má stejné nebo podobné vlastnosti jako daný výrobek, a který by ho mohl nahradit v okamžiku, kdy by se pro zákazníka stal cenově nebo výkonově atraktivnějším. Podnik tak může přecházet této hrozbě především tak, že nebude zvyšovat cenu svého produktu, a bude intenzivně pracovat na zdokonalení svého výrobku.

Vysoký konkurenční tlak ze strany náhražek, není podmíněn pouze jejich vysokou kvalitou, a nízkou cenou, ale záleží také na nákladech, jenž zákazník musí vynaložit při přechodu na jiný produkt, náhražku. Proto je důležité, aby se management podniku zabýval otázkami typu, zda mohou být produkty snadno zaměnitelné za jiné, a popřípadě jaké jsou náklady spojené s tímto přechodem, zda existuje nějaká náhražka, jaká je její cena a jakou poskytuje kvalitu atd.

2.2.5 Hrozba vstupu nových konkurentů

Pokud je daný trh, dle Matusiková (2014), spojen s vysokou ziskovostí, stává se atraktivním odvětvím pro nové, potenciální konkurenty. S jejich příchodem, a růstem konkurenční rivality, však ziskovost trhu bude klesat. Záleží především na vstupních bariérách do daného odvětví, pokud jsou příliš malé, hrozba nové konkurence bude vysoká, a naopak.

Dle Sedláčková a Buchta (2006) se do vstupních bariér řadí především úspory z rozsahu, kdy velké podniky při velkém objemu produkce dosahují významných úspor výrobních nákladů, potenciální konkurenti tak musí počítat s menší výnosností. S tím souvisí i tzv. zkušenostní efekt, který firmy svými zkušenostmi při několikanásobném opakování stejného výrobního procesu získávají. Nebo také již vybudované distribuční kanály současných firem, což může těm potenciálním dost zkomplikovat jejich prosazení. Další bariérou při vstupu do specializovaného odvětví může být nedosažitelnost chráněných patentů, jenž jsou v daném odvětví vyžadovány, nebo také nedostatek kvalifikované síly, která by byla kompetentní k práci s danou technologií. Potenciálním konkurentům znesnadňuje vstup do odvětví také fakt, že někteří zákazníci jsou věrní své značce, a tudíž musí vynaložit nemalé zdroje na propagaci, podlézt konkurenční ceny apod. I výše celkových investic, které jsou potřeba k proniknutí na daný trh, je jedním z faktorů, které značně limitují počet potenciálních konkurentů. Také státní zásahy a legislativní opatření mohou značně regulovat vstup do odvětví pomocí licencí a tarifních i netarifních překážek. V některých státech musí být schválen například vstup zahraničních investorů. Řadí se zde, ale i zákony na ochranu životního prostředí či ochranu spotřebitele, což může taky ovlivňovat vstupní náklady.

2.3 Finanční analýza

Pro praktickou část byla z analýz interního prostředí vybrána analýza finanční, která bude nyní blíže vysvětlena, a její ukazatele představeny.

Podle Janišová a Křivánek (2013) v podniku dochází k tvorbě, rozdělení a následnému využití finančních zdrojů s cílem optimálního využití těchto zdrojů. Základními cíli finančního hospodaření každého podniku je zajištění jeho platební schopnosti, zajištění likvidity a zajištění jeho rentability. Tyto cíle a jiné cíle finančního hospodaření podniku lze analyzovat na základě účetních výkazu, jako je rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz cash-flow. Pomocí finanční analýzy se tedy zkoumá finanční zdraví firmy, současná situace, ve které se firma nachází, ale také následky přechozích finančních aktivit. Zároveň tak napomáhá eliminovat budoucí chyby a získat informace pro plánování budoucích finančních aktivit.

Dle Růčková (2011) představuje finanční analýza systematický rozbor dat získaných z účetních výkazů. Pomocí ní se hodnotí finanční minulost společnosti, současný stav a předpovídá se stav budoucí. Hlavním smyslem finanční analýzy je tedy připravit informace potřebné ke kvalitnímu rozhodování o budoucích činnostech podniku. Získané výsledky jsou často rozhodovacím kritériem pro ekonomická rozhodnutí, celkově pro strategické řízení managementu, ale mohou být i kritériem při výběru obchodních partnerů apod. Zjištěné informace finanční analýzy lze také uplatnit v analýze SWOT, jenž bude blíže popsána v další kapitole. Konkrétně jde o nalezení slabin ve finančním zdraví společnosti, jenž napomáhá předcházení komplikací v budoucnu, ale také identifikaci silných stránek související s možným zhodnocením majetku společnosti. Finanční analýza není primárně jen pro vnitřní užití, ale také na ní lze pohlížet zvenčí, kdy se uplatňuje při úvěrových, investičních a jiných aktivitách. Například úvěrové banky mohou zkoumat ukazatele solventnosti, likvidity, potenciální investoři zas mohou porovnávat ukazatele ziskovosti atd.

Informační zdroje, podklady, na základě kterých je analýza aplikována, se obecně rozděluje podle svého původu na interní a externí. Interní informace jsou úzce spjaté s danou společností a nemusí být dostupné pro veřejnost. Mezi ty nejdůležitější finanční informace patří data z účetní závěrky, tedy rozvaha, výkaz zisku a ztrát, a příloha obsahující přehled o peněžních tocích a změny vlastního kapitálu. Dále pak údaje z vnitropodnikového účetnictví, podnikových statistik, směrnic podniku a jiné podklady. Do interních informací se řadí také informace nefinanční, jako je produktivita práce, objem výroby atd. Samozřejmě, že výsledky finanční analýzy jsou o to víc přesnější a důvěryhodnější, čím více interních informací je k dispozici. Naopak informace, které pocházejí z vnějšího prostředí jsou informace externí, a ty se týkají nejen podniku samotného, ale i jeho okolí. Jde o informace z různých mezinárodních analýz, analýz národního hospodářství, odvětvové analýzy, ale také

oficiální statistiky a burzovní informace z odborného tisku. K nefinančním externím informacím se řadí postavení podniku na trhu, konkurenční postavení, opatření vlády apod.

Nejčastěji užívanými ukazateli finanční analýzy jsou tzv. poměrové ukazatele, které vyjadřují vztah jedné nebo několika účetních položek k jiné položce nebo skupině. Hlavním důvodem jejich oblíbenosti, je fakt, že se při analýze poměrovými ukazateli vychází výhradně z údajů získaných ze základních účetních výkazů, jde tedy o údaje většinou veřejně dostupné. Další výhodou je jejich využitelnost i z hlediska jiných úrovní analýz, například při porovnávání ukazatelů různých firem v odvětví, tzv. odvětvová analýza. Dle Dluhošová (2010) se mezi poměrové ukazatele řadí ukazatele finanční stability a zadluženosti, ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele aktivity a ukazatele s využitím údajů kapitálového trhu. Vybrané ukazatele budou v následujících odstavcích postupně představeny a vysvětleny.

2.3.1 Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Finanční stabilita podniku je podmíněna strukturou zdrojů financování jeho majetku. Pomocí těchto ukazatelů dochází k analýze vztahů mezi podnikovými aktivy, majetkem společnosti, a zdrojů jeho krytí, tedy pasivy. V Tab. 2.1 je zachycen přehled vybraných ukazatelů finanční stability a zadluženosti, a znázorněn jejich způsob výpočtu. Ve vzorci úrokového krytí je použita zkratka EBIT, která značí zisk před odečtením úroků a daní.

Tab. 2.1 Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Název ukazatele	Vztah pro výpočet	Číslo vzorce
Podíl vlastního kapitálu na aktivech	$\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}}$	(2.1)
Celková zadluženost	$\frac{\text{cizí kapitál}}{\text{aktiva celkem}}$	(2.2)
Zadluženost vlastního kapitálu	$\frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$	(2.3)
Úrokové krytí	$\frac{EBIT}{\text{úroky}}$	(2.4)
Úrokové zatížení	$\frac{\text{úroky}}{EBIT}$	(2.5)

Zdroj: Upraveno dle Dluhošová (2010, str. 77)

Podíl vlastního kapitálu na aktivech

Tento ukazatel patří mezi nejdůležitější ukazatele finanční stability, neboť charakterizuje dlouhodobou finanční stabilitu podniku. Udává do jaké míry je podnik schopen krýt svůj majetek vlastními zdroji, jinými slovy, jak vysoká je jeho finanční samostatnost. Zvyšování tohoto ukazatele zákonitě zvyšuje i jeho finanční stabilitu, ale při neúměrně vysokém ukazateli, může docházet k poklesu výnosnosti vložených prostředků.

Ukazatel celkové zadluženosti

Poměřuje celkové dluhy podniku k jeho aktivům, měří tak podíl věřitelů na celkovém kapitálu, ze kterého je financován majetek společnosti. Čím vyšší je ukazatel, tím vyšší je zadluženost podniku, a tedy i riziko věřitelů. Význam má především pro dlouhodobé věřitele.

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu

Má obdobou vypovídací schopnost jako ukazatel celkové zadluženosti. Záleží samozřejmě na fázi vývoje firmy a také na postoji vlastníku k riziku, ale akceptovatelná míra zadluženosti vlastního kapitálu se u stabilních společností uvádí v rozmezí 80% do 120%.

Ukazatel úrokového krytí

Dalším ukazatelem finanční stability podniku je ukazatel úrokového krytí, který vyjadřuje, kolikrát jsou úroky kryty výši provozního zisku. S růstem ukazatele, roste i finanční stabilita podniku. Pokud je hodnota ukazatele menší než 100% znamená to, že si firma nevydělá ani na úroky. Pokud je hodnota přímo rovna 100%, firma si na úroky vydělá, ale zisk je nulový. O zisk před úroky a daněmi EBIT se dělí věřitelé a vlastníci, proto má tento ukazatel svůj smysl.

Ukazatel úrokového zatížení

Pomocí tohoto ukazatele lze naopak zjistit, jak velkou část zisku odčerpávají úroky. Pokud je tento ukazatel dlouhodobě nižší, může si podnik dovolit vyšší podíl cizích zdrojů. Optimální hodnota ukazatele však záleží na výnosnosti vložených prostředků a úrokové míře.

2.3.2 Ukazatele rentability

Pomocí ukazatelů rentability se hodnotí výnosnost vloženého kapitálu. Tyto ukazatele dávají do poměru zisk společnosti a kapitál, který byl do podnikání vložen. Podle toho, o jaký kapitál se jedná, se rozlišují tři základní ukazatele, které jsou blíže popsány v Tab. 2.2.

Tab. 2.2 Ukazatele rentability

Název ukazatele	Vztah pro výpočet	Číslo vzorce
Rentabilita aktiv (ROA)	$\frac{EBIT}{aktiva\ celkem}$	(2.6)
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	$\frac{EAT}{vlastní\ kapitál}$	(2.7)
Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE)	$\frac{EBIT}{vlastní\ kapitál + dlouhodobé\ závazky}$	(2.8)

Zdroj: Upraveno dle Dluhošová (2010, str. 80)

Rentabilita aktiv

Tento ukazatel bývá považován za klíčový, neboť poměruje zisk podniku s celkovými aktivy vloženými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány.

Rentabilita vlastního kapitálu

Vyjadřuje se jím celková výnosnost vlastního kapitálu a jeho zhodnocení v zisku. Hodnota tohoto ukazatele je přímo závislá na rentabilitě celkového kapitálu a na úrokové míře cizího kapitálu, neboť se zde počítá s čistým ziskem EAT.

Rentabilita dlouhodobých zdrojů

Hodnotí se jím význam dlouhodobého financování neboli výnosnost vlastního kapitálu s dlouhodobými zdroji. Ukazatel rentability vlastního kapitálu tedy měří efektivnost vloženého kapitálu, bez ohledu na jeho původ.

2.3.3 Ukazatele likvidity

Likviditou se rozumí schopnost podniku dostat svým závazkům, tedy získat dostatek peněžních prostředků na jejich úhradu. Tato schopnost závisí na tom, jak rychle dokáže podnik inkasovat své pohledávky, prodat své výrobky nebo své zásoby pro krytí závazků. Platební schopnost podniku se měří právě pomocí ukazatelů likvidity, které jsou zobrazeny v Tab. 2.3. Čím vyšší jsou ukazatelé, tím lepší by měla být platební situace podniku.

Tab. 2.3 Ukazatele likvidity

Název ukazatele	Vztah pro výpočet	Číslo vzorce
Celková likvidita	$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$	(2.9)
Pohotová likvidita	$\frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$	(2.10)
Okamžitá likvidita	$\frac{\text{potové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$	(2.11)

Zdroj: Upraveno dle Dluhošová (2010, str. 82)

Celková likvidita

Ukazatel celkové likvidity poměřuje veškerá oběžná aktiva s krátkodobými závazky. Při výpočtu pomocí tohoto ukazatele se předpokládá, že veškerá oběžná aktiva jsou schopna se přeměnit na hotovost v krátkém období, což ne vždy je úplně reálné. Hodnota ukazatele celkové likvidity by se měla pohybovat v rozmezí od 1,5 do 2,5.

Pohotová likvidita

Na nedostatky předchozího ukazatele právě reaguje ukazatel pohotové likvidity, kde se berou v potaz jen pohotové prostředky, tj. pokladní pohotovost, peníze na bankovních účtech, obchodovatelné cenné papíry a pohledávky v tzv. čisté výši. Doporučená hodnota ukazatele se pohybuje v rozsahu od 1,0 do 1,5. Výše hodnoty však závisí na strategii podniku, samozřejmě také na typu podniku, odvětví v němž působí atd.

Okamžitá likvidita

Ukazatel okamžité likvidity je významný především z krátkodobého hlediska, neboť charakterizuje okamžitou (pokladní) likviditu podniku. To znamená, že se zde počítá jen s nejlikvidnější částí oběžného majetku, kterou tvoří peníze na účtech, peníze v hotovosti a šeky. Lze zde použít i jiné formy finančních rezerv, kterými podnik disponuje, a jsou rychle mobilizovatelné. Ukazatel je díky svému krátkodobému pohledu poměrně nestabilní, proto je spíše vhodný pro doplnění předchozích ukazatelů.

2.3.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity charakterizují vázanost kapitálu v různých formách majetku, jak krátkodobého tak dlouhodobého. Konkrétně jde o ukazatele doby obratu a obratovosti, jenž se využívají při řízení aktiv (majetku) v podniku. Tab. 2.4 zobrazuje seznam těchto ukazatelů a jejich vzorce pro výpočet.

Tab. 2.4 Ukazatele aktivity

Název ukazatele	Vztah pro výpočet	Číslo vzorce
Obrátka celkových aktiv	$\frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}}$	(2.12)
Doba obratu aktiv	$\frac{\text{aktiva celkem} \cdot 360}{\text{tržby}}$	(2.13)
Doba obratu zásob	$\frac{\text{zásoby} \cdot 360}{\text{tržby}}$	(2.14)
Doba obratu pohledávek	$\frac{\text{pohledávky} \cdot 360}{\text{tržby}}$	(2.15)
Doba obratu závazků	$\frac{\text{závazky} \cdot 360}{\text{tržby}}$	(2.16)

Zdroj: Upraveno dle Dluhošová (2010, str. 86)

Obrátka celkových aktiv

Obrátka, neboli rychlost obratu, celkových aktiv značí intenzitu využívání celkového majetku. Hodnota ukazatele by měla mít rostoucí trend, neboť čím je hodnota vyšší, tím více je majetek podnikem využíván.

Doba obratu aktiv

Jde ve své podstatě o obrácenou hodnotu předešlého ukazatele, která vyjadřuje, za jak dlouho dojde k obratu celkového majetku ve vztahu k tržbám. Zde je naopak žádoucí co nejmenší hodnota, tedy co nejkratší doba obratu. Hodnota ukazatele závisí na obratu fixního a pracovního kapitálu, čím je podíl fixních aktiv vyšší, tím je vyšší i hodnota ukazatele.

Doba obratu zásob

Ukazatel doby obratu zásob vypovídá o úrovni běžného provozního řízení. Trend hodnoty tohoto ukazatele je sice klesající, ale pro podnik je spíše žádoucí, aby jeho výše byla udržována v hodnotách, které jsou ekonomicky a technicky odůvodněny. Je možné využívat tento ukazatel také v jiné podobě, kdy se místo zásob počítá s průměrnými denními náklady, neboť výše zisku je irelevantní vzhledem k rychlosti obratu zásob.

Doba obratu pohledávek

Hodnota tohoto ukazatele udává, za jak dlouho jsou průměrně placeny faktury ze strany odběratelů. Je žádoucí, aby byl tento ukazatel spíše klesajícího charakteru, pokud tomu tak není, je nutné prozkoumat platební kázeň odběratelů nebo změnit strategii řízení pohledávek. Ukazatel je důležitý především ve spojitosti s plánováním peněžních toků.

Doba obratu závazků

Vyjadřuje platební disciplínu podniku vůči jeho dodavatelům, neboli počet dní, na které byl podniku poskytnut obchodní úvěr. Hodnota ukazatele by měla být v čase stabilní.

2.4 SWOT analýza

Dle Sedláčková a Buchta (2006) využívá SWOT analýza závěrů a výsledku předchozích analýz, jak vnitřních tak vnějších, kdy se identifikují silné a slabé stránky podniku a porovnávají se s vlivy okolí, tedy s příležitostmi a hrozbami.

Keřkovský (2006) uvádí, že pokud se za jednotlivými analýzami podniku vytvoří jakési shrnutí jejich závěrů, je pak možné, ty nejdůležitější z nich přenést do diagramu SWOT, a roztrždit je podle jejich charakteru. Většinou ze závěru interních analýz vyplývají silné a slabé stránky podniku, a z analýz vnějšího prostředí spíše příležitosti a hrozby. Není to však pravidlem, neboť existují situace, kdy například interní faktor může být hrozbou, konkrétně může jít o potenciální konflikt mezi vedením společnosti.

Sedláčková a Buchta (2006) tvrdí, že smyslem SWOT analýzy však není pouhé vytvoření seznamu všech silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb, nýbrž vytvoření hluboce strukturované analýzy, která poskytne podniku významné informace a poznatky. Jde o nalezení a formulování všech vlivů, o jakousi predikci vývoje vnějšího i vnitřního prostředí podniku, a pochopení jejich vazeb, vztahů.

Johnson a Scholes (1993) uvádí, že existují dvě hlavní nebezpečí při aplikaci SWOT analýzy. Tou první je situace, kdy dojde k vytvoření velmi dlouhého seznamu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, přičemž je opominuto, co je skutečně podstatné pro danou společnost. Uvádí zároveň také tři pravidla, která napomáhají předcházet tomuto riziku. Prvním pravidlem je, aby byly brány v potaz silné a slabé stránky podniku, kterými se společnost skutečně liší od své konkurence, a byly vynechány ty oblasti, ve které je organizace na stejné úrovni jako konkurence. Druhým pravidlem je zaměření se na příležitosti a hrozby, které jsou vyloženě důležité pro konkrétní organizaci nebo odvětví v němž působí, a vynechání tedy těch faktorů, které jsou příliš obecné. A třetím pravidlem je shrnutí zjištěného výsledku a vyvození konkrétního závěru. Druhé nebezpečí, nebo nedostatek, který může při nepřiliš důkladné analýze nastat, je spojen se subjektivním vnímáním manažerů. Ti mohou podléhat svým předsudkům nebo zastávat zaujatý názor na danou záležitost. Nebo může také dojít k určení příliš obecných sil, které nevysvětlují jejich příčiny.

Dle Fotr (2012) může být SWOT analýza zaměřena na danou společnost nebo na analýzu konkurenčních společností. U analýzy konkurence se nejprve provede analýza prostředí, která je potřebná pro získání informací právě o konkurenci. Na základě získaných informací se definují silné stránky konkurence a zároveň i dané společnosti, a následně jejich slabé stránky. Může se jednat, jak v kladném tak v záporném smyslu, například o značku, kvalitu výrobků, způsob prodeje, kvalita webových stránek, propagace apod. Tyto informace

se pak využijí pro formulování příležitostí, jenž organizace má, a hrozeb, které jejich konkurence představuje.

Podle Grasseová (2012) se po identifikaci nejdůležitějších silných a slabých stránek určuje jejich důležitost, například alokací 100 bodů mezi jednotlivé faktory, zvláště pro silné i slabé stránky. Předpokladem je, že čím více bodů daný faktor získá, tím je pro daný podnik důležitější, a má na něj větší vliv. Obdobně se postupuje i při hodnocení hrozeb a příležitostí. Při rozdělování bodů se přihlíží u příležitostí na jejich atraktivitu, u hrozeb na jejich pravděpodobnost vzniku. Nakonec se sestaví SWOT matice, kde se do daných polí sepíší zjištěné faktory s vysokou hodnotou, které mají pro podnik určitý strategický význam. Kombinací silných a slabých stránek s hrozbami a příležitostmi pak dochází k formulování strategií. Tyto strategie jsou blíže popsány v následujících odstavcích.

WO strategie – strategie hledání

Významným faktorem jsou zde slabé stránky a příležitosti, to znamená, že podnik by měl vytvořit strategii, jen je zaměřena na překonávání slabých stránek na základě využití příležitostí.

SO strategie – strategie využití

Při této strategii využívá podnik svých silných stránek ke zhodnocení příležitostí, které se podniku naskytují. Uplatňuje se například při formulaci vize a strategických cílů podniku.

WT strategie – strategie vyhýbání

Strategie vyhýbání je zaměřena na eliminaci slabých stránek podniku a vyhnutí se hrozeb. Jinak řečeno, může jít o fázi podniku, kdy podnik bojuje o své „přežití“.

ST strategie – strategie konfrontace

Jde o využití svých silných stránek k překonání hrozeb.

3 Představení vybraného podniku

V této kapitole bude charakterizován a popsán podnik, jenž byl vybrán pro zpracování strategické analýzy. Nejprve budou uvedeny základní informace o společnosti, poté bude popsána její historie a předmět činnosti, a nakonec vysvětlena organizační struktura.

- Název společnosti: E.D.C., s.r.o.
- Právní forma: společnost s ručením omezeným
- Sídlo společnosti: Paskov č.p. 274, 739 21 Paskov
- Provozovna: ulice Nová, 691 51 Lanžhot
- Identifikační číslo: 25380184

3.1 Historie společnosti

Společnost E.D.C., s.r.o. je obchodně-výrobní společností, jenž byla založena dne 28. července 1997, a následně zapsána do obchodního rejstříku u Krajského obchodního soudu v Ostravě, konkrétně ke dni 3. září 1997. Funguje tedy již přes skoro 20 let a za tu dobu prošla určitým vývojem.

První dva roky se firma věnovala průzkumu trhu, a to firmám zabývajících se vrtání hornin, tedy potenciálními zákazníky nově založené společnosti. Zahraniční společníci měli z minulosti zkušenosti s obchodem s vrtným nářadím, avšak poměrně malý trh a malá poptávka po nabízených produktech dostala firmu do ztrát. Firma stála před existenčním rozhodnutím, kam dále směřovat a hledala produkt, který by prorazil na evropském trhu. Velkou příležitostí byla velká poptávka významných evropských firem na dodávky ochranných deštníků, což je systém stabilizující ražené štoly a tunely. Systém se skládal z vrtné technologie, jehož součástí jsou ocelové pažnice, pro kterou získala daná firma exkluzivitu na evropský trh. Prozkoumání možností vedením společnosti vyrábět část vrtné technologie v České republice, firma našla dodavatele, který byl schopen opracovat trubní materiál, jenž byl součástí technologie. Danou firmou byla společnost MND, která zajišťovala závitování a perforaci trubního materiálu. Tímto zušlechťením ocelových trubek, jinak v té době nedovoleného vývozu jen s udělením licence Ministerstva průmyslu a obchodu, udělala

firma ze suroviny výrobek, který těmto zákazům nepodléhal. Velkým know-how byla samozřejmě nákupní cena oceli, která v těchto letech byla proti západní Evropě velmi nízká. Shodou okolností byla po roce spolupráce s MND ukončena, a firma byla donucena začít vyrábět sama. V roce 2000 tedy začala vlastní výroba v pronajaté výrobní hale s několik málo zaměstnanci. V následujících letech firma veškeré své vygenerované finanční prostředky investovala do strojního vybavení a rozšíření firmy.

Vstupem do Evropské unie roku 2004 ztratila společnost výhody rozdílných cen oceli v tuzemsku a v Evropě, a začala se zajímat o produkty s vyšší přidanou hodnotou. Firma investovala do propagace, a to nepřetržitě svou účastí na každém stavebním veletrhu v Evropě Bauma v Mnichově, kde získávala řadu dalších příležitostí. Strategií firmy se stala priorita nebýt závislý na několika málo odběratelích, a postupně se podařilo získat zákazníky v oblastech zakládání staveb, průzkumných vrtů na vodu a zemní plyn, vrtání pro tepelná čerpadla. S tím souviselo i postupné přibírání kvalifikovaných pracovníků a rozšiřování strojního parku. Bylo nezbytně nutné dát celému provozu firmy určitý řád, nejjednodušší variantou bylo vytvoření certifikace ISO, a následné uvedení do praxe. V téhle době má firma již přes 800 zákazníků a dealerů po celém světě, nevyjímaje Spojené státy, Rusko, Francii, Balkán apod.

Díky tomu, že firma měla velký rozsah působnosti, hospodářská krize v letech 2008, měnové kurzy a politická omezení (Ruské embargo na dovoz oceli), neovlivnili až tak zásadně chod společnosti. Krize byla překonána a od roku 2011, kdy se trh „vzpamatoval“, firma generované prostředky dále investovala do rozšíření a obnovy strojního parku, a začala výstavba nového výrobního areálu, který je v dnešní době před dokončením.

3.2 Předmět činnosti

Základní předmět činnosti dané společnosti je určen společenskou smlouvou a zapsán v obchodním rejstříku. Jedná se o čtyři základní oblasti:

- a) koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej;
- b) zprostředkování obchodů;
- c) technické poradenství v oblasti těžebního průmyslu;
- d) zámečnictví.

Zámečnictví

Jedná se o hlavní předmět činnosti organizace. Výroba je zaměřena především na kovo obrábění hutních materiálů. Výrobky dané společnosti jsou určeny zejména pro účely vrtání, a to v oblastech jako je např. podzemní stavitelství, ražby tunelů, průzkum štol, kolektorů a jiných, kde hlavními produkty jsou ochranné deštníky – pažnice, pažnicové paty, koncovky, tyče, přechodky, adaptéry, stabilizátory, důlní výztuže apod. Dále se pak jedná o mikropiloty, pažnice, šnekové vrtáky a vrtací dláta určené k zakládání staveb. Nebo také produkty, jenž jsou potřebné k vrtání studen a vrtů pro tepelné čerpadla, jimi jsou mimo jiné vrtné trubky a tyče, pažnice, šnekové vrtáky, kompletní vrtné systémy atd. Dle požadavku zákazníka je možné vyrobit i potřebné komplementy např. pro geologický průzkum, ropu, plyn, degazaci a jiné.

Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej

Společnost se zabývá taky zprostředkováním komponentů, jenž sama nevyrábí, a které jsou určeny k doplnění sortimentu produktů vyráběných organizací. Jedná se opět o produkty z oblasti vrtání hornin jakou jsou např. valivá dláta, diamantové korunky, ponorné vrtné kladiva a dláta, a různá příslušenství k vrtacím soupravám, náhradní díly a jiné speciální nářadí.

Technické poradenství v oblasti těžebního průmyslu

V neposlední řadě společnost poskytuje také technické poradenství ve výběru vrtné technologie, použitých materiálů či technického řešení výroby některých komponentů, ale i praktické zaškolení při realizaci samotného vrtání speciálními technologiemi. Může být také nápomocná při řešení konfliktů spojených s vrtáním v místě realizace.

3.3 Organizační struktura

Hlavním orgánem organizace je valná hromada, na které se podílí společníci, jenž jsou zároveň i jednateli společnosti. Základní kapitál ke dni účetní závěrky činí 1,63 mil Kč, kdy společníci ručí do výše svých vkladů, a to procentuálně: Klaus Otto Schor 51 %, Martin Šebesta 29 % a Josef Rebenda 20 %.

Organizační strukturu společnosti tvoří tři samostatné organizační útvary viz. Obr. 3.1. Jako první je Útvar vrcholového vedení organizace neboli „Annual Meeting“, který je tvořen následujícími funkcemi:

- Managing Director – pracovník odpovědný za strategické řízení organizace,
- General Manager – pracovník odpovědný za koordinaci a řízení jednotlivých útvarů,
- Business Manager – pracovník odpovědný za přímé řízení obchodního oddělení,
- Production Manager – pracovník odpovědný za přímé řízení výrobního oddělení,
- QMS Manager – pracovník odpovědný za systém managementu kvality,
- Chief Accountant – pracovník vykonávající činnosti spojené s vedením účetní agendy.

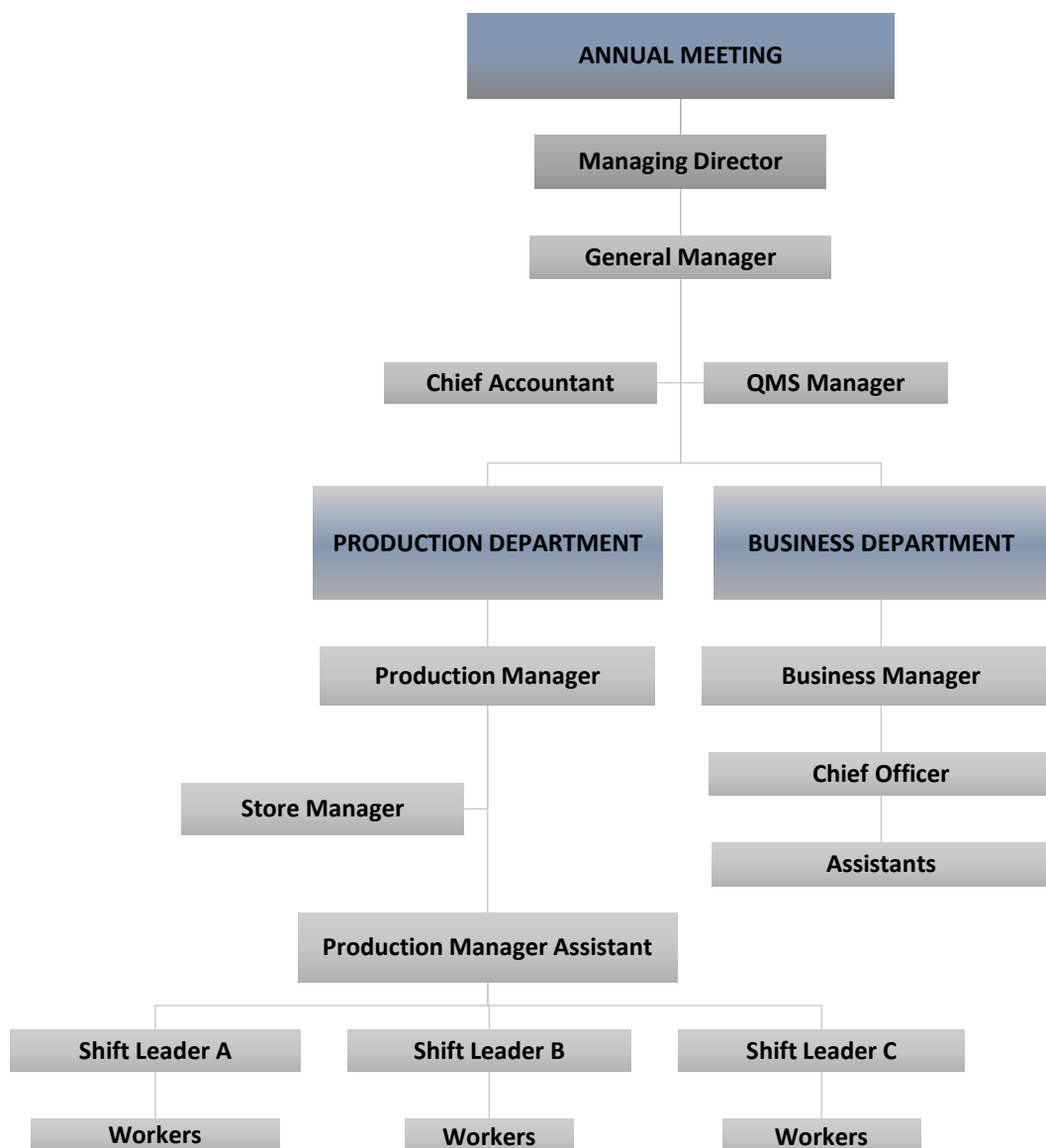
Druhým útvarem společnosti je výrobní oddělení neboli „Production Department“, jehož součástí jsou pozice:

- Production Manager Assistant – pracovník vykonávající činnosti spojené s přípravou, organizací a koordinací činností v rámci výrobního oddělení,
- Store manager – pracovník odpovědný za vedení materiálové a skladové evidence,
- Shift leader – vedoucí příslušné pracovní směny v rámci výrobního oddělení,
- Workers – pracovník organizace vykonávající výrobní činnosti.

Posledním útvarem je obchodní oddělení neboli „Business Department“, jenž zahrnuje dvě pozice :

- Chief Officer – hlavní administrativní pracovník obchodního oddělení,
- Assistants – pracovník vykonávající administrativní činnosti v rámci obch. oddělení.

Obr. 3.1 Organizační schéma vybraného podniku



Zdroj: Vlastní zpracování dle Organizačního schéma společnosti

4 Provedení strategické analýzy vybraného podniku

V této kapitole bude provedena strategická analýza vybrané společnosti, kdy budou postupně aplikovány hlavní metody, jenž byly v teoretické části představeny a podrobněji popsány. Jako první bude vypracována analýza vnějšího prostředí, konkrétně pro makro prostředí analýza PEST a pro mikro prostředí Porterův model pěti konkurenčních sil. Následně bude provedena analýza vnitřního prostředí, pro niž byla vybrána finanční analýza. Veškeré zjištěné poznatky těchto analýz budou nakonec shrnuty ve SWOT analýze.

4.1 PEST analýza

Pro analýzu vnějšího prostředí, konkrétně makroprostředí, byla vybrána analýza PEST, jenž v sobě zahrnuje analýzu čtyř hlavních faktorů, které každou společnost určitým způsobem ovlivňují. Cílem této kapitoly bude identifikovat a formulovat vliv těchto faktorů na konkrétní danou společnost. Jde o faktory politicko-legislativní, ekonomické, sociální a technologické.

4.1.1 Politické a legislativní faktory

Jako každou společnost působící na našem území, i danou společnost výrazným způsobem ovlivňují politické a legislativní opatření. Tyto opatření představují pro podnik nejen významné příležitosti, ale i ohrožení a určitá omezení. Ovlivňují společnost po celou dobu její existence, tedy od založení, přes její působení na trhu, ale i její budoucí vývoj.

V minulosti právě tyto politicko-legislativní opatření významně ovlivnila vývoj podniku. Před rokem 1999, kdy v České republice bylo vyvážení oceli regulováno státními opatřeními, podnik toto omezení využil jako podnikatelskou příležitost. Dále pak vstup České republiky do Evropské unie také značně ovlivnil vývoj společnosti. Tím, že se hranice obchodu otevřely, a utvořil se jednotný trh, ceny oceli se v tuzemsku i zahraničí vyrovnaly, a podnik byl nucen hledat nové příležitosti jinde. Celkově vstup České republiky do Evropské Unie sebou přinesl významná omezení i příležitosti v podobě různých zákonů, vyhlášek, norem, certifikací apod. Z toho vyplývá, že politické a legislativní faktory jsou velmi zásadní

pro vybraný podnik, a je tedy nutné a žádoucí, aby byly tyto faktory vedením společnosti sledovány.

Jelikož podnik působí spíše na evropském trhu a na trhu mimo Evropskou unii, než na trhu tuzemském, musí být sledovány zákony a politická situace právě daných zemí. Nejvýznamnějšími obchodními partnery jsou pro společnost země západní Evropy, jako je Německo, Francie, Rakousko apod. Proto je žádoucí sledovat politické dění, a s tím spojená legislativní opatření, primárně v těchto zemích. Jelikož jsou tyto státy součástí Evropské Unie, a jejich politické a legislativní záležitosti se o nařízení EU opírají, je tedy nutné sledovat i dění orgánů Evropské Unie.

Společnost také spolupracuje se zeměmi „třetího světa“, jako je Korejská republika, Spojené státy americké apod., kde už je vývoz přeci jen více regulován např. clem, hospodářskou komorou atd. V minulosti byla společnost například nucena ukončit spolupráci s Ruskem, neboť bylo uvaleno tzv. Embargo pro dovoz oceli. Proto je nezbytné, aby se vedení společnosti v těchto záležitostech dostatečně orientovalo.

Co se týče legislativních faktorů, jako každá právnická osoba i daná společnost musí dodržovat základní právní předpisy České republiky, jimiž je Ústava České republiky, Listina základních práv a svobod, Občanský zákoník, Zákoník práce a Zákon o obchodních korporacích. Je nezbytné, aby se vedení společnosti dostatečně orientovalo v základních právních záležitostech, které jsou spojeny s jejím působením na trhu. Společnost by měla zároveň sledovat veškeré změny v právní oblasti, které se týkají nejen podnikání obecně, ale také zaměstnávání, tedy pracovních podmínek atd. Například navýšení minimální měsíční mzdy z 9 900,- Kč na 11 000,- Kč apod.

Společnost sice funguje podle zásad a řádu, jenž byly stanoveny podle normy ISO 9001, avšak od roku 2012 již certifikaci neobnovila. Vedení společnosti se tak rozhodlo, neboť certifikaci nepovažuje pro podnik za zásadní. Převážně díky určitému postavení a dlouholeté existenci na trhu, kdy firma získala své klíčové zákazníky a zajistila si jejich loajalitu, ale také pro vysokou finanční nákladovost.

4.1.2 Ekonomické faktory

Dalšími faktory, jenž výrazně ovlivňují činnosti podniku jsou faktory makroekonomické. Tyto faktory je potřeba vnímat a analyzovat komplexně, neboť mezi nimi existují určité vazby a závislosti. I přesto, že firma působí spíše na zahraničním trhu, je nutné, aby byly sledovány i makroekonomické faktory České republiky.

HDP

Prvním důležitým faktorem je míra ekonomického růstu, která je vyjádřena tempem růstu hrubého domácího produktu, tedy HDP. Jeho meziroční růst je zaznamenán v následující Tab.4.1. Pro podnik je důležité sledovat tento vývoj a predikci budoucího vývoje HDP, neboť ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu. Jeho růst značí růst spotřeby domácností a firem, tím pádem dochází k novým příležitostem.

Tab. 4.1 Meziroční růst HDP v %

1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
-0,7	-0,3	1,4	4,3	3,1	1,6	3,6	4,9	6,4	6,9
2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
5,5	2,7	-4,8	2,3	2,0	-0,8	-0,5	2,7	4,5	* 2,4

Zdroj: Upraveno dle ČSÚ (Hlavní makroekonomické ukazatele, 2017),

* Upraveno dle ČNB (Aktuální prognóza ČNB, 2017)

Z Tab. 4.1 lze vypožorovat, že v roce 2009 měla na ekonomiku značný vliv finanční krize, ta se projevila meziročním poklesem HDP o 4,8%. Podnik samozřejmě pocítil na svých tržbách určitý pokles, ale díky „rozložení“ obchodní činnosti, převážně do zahraničí, hlavně mimo Evropskou Unii, nebyl pokles tržeb pro společnost až tak zásadní. V tomto roce se firma spíše zaměřila na efektivnost svého provozu, a došlo k dočasnému utlumení investičních činností. V letech 2012 - 2013 došlo k dalšímu poklesu HDP, neboť ekonomika České republiky upadla do recese, avšak ani tato skutečnost nebyla pro podnik ohrožující. Z toho vyplývá, že ukazatel HDP nemá zásadní vliv pro danou společnost, především díky zaměření obchodní činnosti na světový trh, a tudíž vedení společnosti nemusí sledovat jeho vývoj.

Míra inflace

Jako další typický makroekonomický faktor je v teoretické části uvedena míra inflace, jenž interpretuje změnu cenové hladiny za dané období a vyjadřuje tedy stabilitu ekonomického vývoje České republiky. Vývoj inflace za jednotlivá léta je uveden v Tab. 4.2.

Tab. 4.2 Míra inflace v %

1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
8,5	10,7	2,1	3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5
2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7

Zdroj: Upraveno dle ČSÚ (Hlavní makroekonomické ukazatele, 2017)

Pro podnik je sledování míry inflace důležité zejména z hlediska investiční činnosti, neboť pokud je inflace stabilní, lze reálně odhadnout návratnost investic. Vedení společnosti se po roce 2008, kdy se míra inflace ustálila, rozhodlo pro výstavbu nové výrobní haly. Protože jde o kapitálově náročnou investici, je pro podnik důležité sledovat tento ukazatel.

Směnný kurz

Jedním z nejdůležitějších makroekonomických indikátorů pro danou společnost je směnný kurz, konkrétně vztah eura a koruny, neboť největšími obchodními partnery, jsou právě společnosti ze západní Evropy. V roce 2013, kdy ČNB svými rozhodnutími napomohla oslabení koruny vůči euru, společnost pocítila určitý pozitivní efekt, díky vysokému podílu exportu na činnosti podniku. Pro společnost je tedy nutné neustále sledovat vývoj měny a přizpůsobovat tomu svou obchodní činnost. Vývoj měny je zaznamenán v Tab. 4.3.

Tab. 4.3 Kurz eura

1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
36,882	35,610	34,083	30,812	31,844	31,904	29,784	28,343	27,762
2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
24,942	26,445	25,290	24,586	25,143	25,974	27,533	27,283	27,033

Zdroj: Upraveno dle ČSÚ (Hlavní makroekonomické ukazatele, 2017)

Úroková míra

Dalším typickým makroekonomickým faktorem je úroková míra, jenž má vliv na skladbu finančních prostředků podniku, neboť ovlivňuje náklady (cenu) kapitálů. Tento ukazatel není momentálně až tak zásadní pro danou společnost, neboť její veškeré investice jsou financovány z interních zdrojů společnosti. Tedy společnost je kapitálově samostatná a nevyužívá žádného cizího dlouhodobého kapitálu ve formě bankovních úvěrů apod. Veškeré investice na technické zařízení, strojový park apod. jsou hrazeny z vlastních zdrojů.

4.1.3 Sociální a kulturní faktory

Sociální a kulturní faktory ze všech zmíněných faktorů PEST analýzy působí zřejmě na daný podnik nejméně. Hlavním důvodem může být fakt, že se daná společnost zabývá výrobou produktů, které neputují přímo ke konečným uživatelům, ale slouží jako komponenty vrtařským společnostem, jenž je potřebují ke svým úkonům. Změny společenského chování mají samozřejmě vliv na poptávku i nabídku všech zboží a služeb, ale pro danou společnost jsou spíše zásadní faktory politické, ekonomické a hlavně technologické.

Existují však záležitosti, které danou společnost ovlivňovat mohou a ovlivňují, konkrétně v oblasti lidských zdrojů, jde například o vzdělání i trend stárnutí obyvatelstva. Tyto sociální a demografické změny samozřejmě do značné míry podmiňují získávání zaměstnanců a jejich udržení. Trend jako rostoucí počet vysokoškolsky vzdělaných lidí, tedy příležitost pro podniky dostat se k novým nápadům a inovacím, má samozřejmě vliv na společnost, zvláště pro společnost technického zaměření. Také sociální trend spojený se snižováním počtu technicky vyučených lidí, samozřejmě danou společnost, jakožto výrobní firmu technického zaměření, značně ovlivňuje. Jak již bylo ale zmíněno, společnost si udržuje své klíčové pracovníky od doby zahájení výroby, obměňují se v zásadě spíše pozice, které jsou snáze nahraditelné. A proto zatím žádný zásadní problém se získáváním nových zaměstnanců nenastal.

4.1.4 Technologické faktory

V oboru, jenž daná společnost působí, dochází k neustálému a nepřetržitému vývoji, ať už se jedná o zdokonalování samotných produktů, zefektivnění výroby, nebo k vyvíjení nových zařízení a strojů. Firma je nucena neustále analyzovat nové možnosti na trhu, sledovat nové technologie, a investovat do svého technologického rozvoje, aby si udržela svou konkurenceschopnost. Na základě těchto předpokladů vedení společnosti navštěvuje každoročně stavební veletrhy po celém světě a sleduje trendy, jenž se v daném odvětví vyskytují.

4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Pro analýzu mikroprostředí podniku byl vybrán Porterův model pěti konkurenčních sil, pomocí něhož se analyzuje blízké okolí organizace, přesněji faktory působící v blízkém okolí společnosti, a jejich míra vlivu. V následující kapitole budou tyto faktory přesněji rozebrány a analyzovány. Konkrétně jde o vyjednávací sílu odběratelů a dodavatelů, míru rivality v odvětví a potenciální hrozby pro společnost – hrozba substitutů a hrozba vstupu nové konkurence na daný trh.

4.2.1 Síla odběratelů

Zásadní postavení co se týče konkurenčních sil mají samozřejmě zákazníci, kteří jsou pro každou společnost klíčoví. Pokud se v daném odvětví nachází spíše malé množství odběratelů, je jejich vyjednávací síla větší, neboť se stávají pro společnost cennějšími. U vybrané společnosti se dají odběratelé klasifikovat do dvou hlavních skupin. Tou první skupinou jsou koneční zákazníci, neboli ti, kteří poptávají vrtné nářadí pro své vrtné soupravy, a tou druhou skupinou jsou dealeři neboli zprostředkovatelé, kteří dané výrobky za společnost nabízejí a prodávají, a až po konečném prodeji zaplatí dané společnosti zpětně za prodané výrobky.

Co se týče první skupiny odběratelů, tedy koncových zákazníků, ne vždy měla společnost výhodné postavení. Do roku 2004, kdy se společnost orientovala pouze na výrobu závitových trubek určených k podzemním stavbám, měla firma spíše nevýhodné postavení vůči svým

odběratelům. Hlavním důvodem byl jejich poměrně malý počet a fakt, že dané společnosti byly kapitálově silné. Jejich vyjednávací síla byla tedy vůči dané společnosti dosti značná, neboť společnost byla vysoce závislá na jejich rozhodnutích. Vstupem České republiky do Evropské Unie se ceny v daném odvětví vyrovnaly, firma ztratila své výsadní postavení ve výrobě závitových trubek, a proto se vedení společnosti rozhodlo pro rozšíření své výrobní činnosti. Společnost začala po roce 2004 vyrábět produkty, jenž měly vyšší přidanou hodnotu a byly technologicky náročnější. Tímhle zásadním krokem rozšířila své působení a začala spolupracovat i s podniky, jenž se zabývaly vrtáním studní, tepelných čerpadel, geologickým průzkumem apod. Postupně získávala společnost pro svou spolupráci stále více firem, ať už malých nebo velkých, a její obchodní činnost se rozšiřovala. Vyjednávací síla odběratelů tedy postupem času slábla, a dnes se může společnost pyšnit poměrně rozsáhlým okruhem svých stálých zákazníků.

Do druhé skupiny zákazníků, dealerů a zprostředkovatelů, patří mimo jiné i zákazníci, kteří taktéž nejsou konečnými zákazníky, ale zabývají se výrobou a prodejem vrtných souprav, a výrobky dané společnosti prodávají společně se svými výrobky, tedy vrtnými soupravami, jako doplňkový sortiment. Odběratele z této skupiny spojuje jedna charakteristická vlastnost, a to ta, že nejsou konečnými zákazníky, nýbrž pouze zprostředkovávají prodej výrobku konečným zákazníkům. Díky vysokému stupni spolupráce a vzájemné výpomoci, jsou odběratelům poskytovány dané produkty za výhodnějších cenových podmínek, a samozřejmě jim je poskytována na základě individuální dohody delší doba splatnosti, která je často závislá až na skutečném prodeji výrobku konečnému zákazníkovi.

Významným krokem, co se týče této skupiny odběratelů, byla v minulosti spolupráce s koncernem Atlas Copco, která přinesla společnosti významné obchodní příležitosti po celém světě. Společnost Atlas Copco prodávala po delší dobu výrobky dané společnosti pod svým jménem, avšak postupem času se jejich zákazníci začali obracet se svými konkrétními požadavky přímo na danou společnost. Touto zásadní spoluprací si společnost otevřela trhy po celém světě. Postupně si získala, dnes již stovky, zákazníků po celém světě, z nichž mezi nejvýznamnější v poslední době patří především vrtné společnosti z Ruska, Kanady a Spojených států amerických. Díky opravdu rozsáhlému rozložení obchodní činnosti, a velkému počtu odběratelů, není společnost příliš závislá na jednotlivých odběratelích, a lze tedy říci, že je jejich vyjednávací síla poměrně nízká.

4.2.2 Síla dodavatelů

Také dodavatelé lze u dané společnosti klasifikovat do dvou hlavních skupin, a to konkrétně podle činnosti podniku - na dodavatelé zboží, které společnost nakupuje za účelem prodeje, a na dodavatelé materiálů, které společnost potřebuje ke své výrobní činnosti, aby mohla produkovat a prodávat své výrobky.

Co se týče samotného nákupu a následného prodeje zboží danou společností, tato činnost tvoří pouhých 10 - 20% z celkových tržeb společnosti, dá se tedy obecně říci, že vyjednávací síla těchto dodavatelů bude poměrně malá. Jedná se o zboží, jenž není firma schopna sama vyrobit, nebo je její výroba neúměrně finančně či technologicky náročná, a společnosti se tedy nevyplatí. Konkrétně se jedná o speciální ponorná vrtná kladiva a zařízení, která spíše jen doplňují portfolio výrobků dané společnosti, aby došlo k uspokojení potřeb zákazníků v plném rozsahu. Pro tyto výrobky má daná společnost oficiální zastoupení od světových firem, a snaží se, alespoň ty nejpoužívanější (jedná se o poměrně drahé zboží), držet v dostatečné skladové zásobě pro okamžitou expedici. Vyjednávací síla dodavatelů zboží je tedy, vzhledem k podílu tržeb za zboží na celkovém obratu, poměrně nízká, neboť hlavní činností společnosti není prodej zboží, ale prodej vlastních výrobků a služeb.

Co se týče zmiňovaného prodeje vlastních výrobků a služeb, tedy hlavní činnosti podniku, jenž je samotná výroba, jedná se o dost značný podíl tržeb na celkovém obratu. Vyjednávací síla dodavatelů materiálu by měla být tedy o dost větší než vyjednávací síla dodavatelů zboží. Mezi klíčové dodavatele pro danou společnost patří dodavatele oceli, tvrdého kovu, dodavatele svařovací techniky a drátů, a dodavatele obráběcích komponentů. V každém ze zmiňovaného okruhu dodavatelů je poměrně vysoká míra konkurence, z čehož vyplývá, že jejich vyjednávací síla vůči společnosti je poměrně nízká, neboť si daná společnost může vybírat mezi větším počtem nabídek. Jejich vyjednávací sílu ovlivňuje i fakt, že daná společnost poptává vysoké množství materiálu, jenž je spojené s velkými objemy finančních prostředků, a proto často dochází k cenovým „válkám“ mezi dodavateli materiálu. Postavení společnosti na daném trhu, a velké objemy poptávaného materiálu, umožňují společnosti porovnávat a vybírat si z cenových nabídek značného počtu dodavatelů. Nejčastěji však vedení společnosti porovnává nabídky zhruba třech největších společností v daném odvětví, s nimiž úzce spolupracuje. V konečné fázi se nakonec podnik může dostat přirozenou cestou (skrze konkurenční boje dodavatelů) k nejvýhodnější cenové nabídce.

4.2.3 Míra rivality v odvětví

Pro přehlednější analýzu lze konkurenční prostředí, v němž se společnost nachází, rozdělit na dvě základní oblasti - na tuzemský neboli domácí trh, a na trh evropský až světový.

Co se týče tuzemského trhu, působí zde pouze jedna obchodní společnost, jenž je konkurencí daného podniku – společnost Hapon. Ta však nabízí jen částečný sortiment, omezenou nabídku rozměrových řad produktů, a to převážně díky omezené kapacitě a omezených zdrojů, jenž jsou spojené s velikostí dané společnosti. Společnost není vždy schopna rychle reagovat na speciální požadavky zákazníků co se týče speciálních úprav, délek atd., neboť k tomu nemá potřebné technické zázemí ani dostatečné finanční prostředky, a není tedy flexibilní. A proto ji vedení společnosti v současnosti nepovažuje za příliš velkou hrozbu, která by její působení na daném trhu mohla zásadním způsobem ohrozit.

Teoreticky by dalšími konkurenty na tuzemském trhu mohly být společnosti ze západní Evropy – Německa. Pro tyto společnosti je však český trh příliš malý a neatraktivní, a jejich ceny jsou pro české zákazníky příliš vysoké. Německé společnosti sice mají své zastoupení v České republice skrze obchodní zástupce, ale těm chybí určitá flexibilita a rychlost, jenž je naopak zásadní výhodou dané společnosti. Obchodní zástupci nejsou taktéž schopni nabízet určitou přidanou hodnotu v podobě doplňkových služeb, čímž je např. poradenství, servis, okamžitá výměna náradí, individuální pomoc při obtížích s vrtáním apod. Jelikož se daná společnost pohybuje v odvětví, kde je v zásadě flexibilita jedním z nejdůležitějších faktorů, přikládá těmto náležitostem vysokou váhu při své obchodní činnosti. I proto je tuzemský trh, včetně trhu slovenského, zhruba z 80 -90% ovládnut danou společností.

Kde se ovšem společnost potýká s výraznou konkurencí jsou země mimo Českou republiku, tedy celý světový trh. Největší konkurencí jsou samozřejmě německé a švýcarské společnosti, konkrétně tři významné společnosti, jenž jsou špičkou v daném oboru, především z hlediska technického. Prioritou dané společnosti je udržení srovnatelné výše kvalitativních znaků výrobků s výrobky německých společností, což se jí díky obstojnému technologickému zázemí a neustálým inovacím produktů poměrně daří. Společnost se pravidelně účastní světových stavebních veletrhů (např. veletrh Bauma v Mnichově), kde sleduje nejnovější

trendy v daném odvětví, inovace vrtného nářadí, technologického řešení vrtání apod. Výhodou dané společnosti může být také fakt, že podmínky pro výrobu na českém trhu jsou stále ještě výhodnější než v zemích západní Evropy. Vstupy do výroby, jako materiál, energie, ale i pracovní síla, jsou stále daleko levnějšími, což umožňuje společnosti nabízet produkty srovnatelné kvality za případně nižší cenu než nabízejí německé společnosti.

4.2.4 Hrozba substitutu

Dané odvětví je natolik specifické a technicky složité, že by se dalo říci, že hrozba ze strany substitučních výrobků nehrozí. Technologie dobývání hornin má svá určitá specifika a společnosti, jenž se touto činností zabývají, potřebují ke svým vrtným soupravám právě vrtné nářadí. Těžce lze odhadnout, zda se v budoucnu někdy vynalezne jiný způsob dobývání hornin, nebo jiný materiál, z níž by vrtné nářadí mohlo být vyrobeno. Momentálně ale neexistuje žádný substituční výrobek, jenž by mohl vrtné nářadí nahradit. Pokud dochází k nějaké změně, jde pouze o změny designu vrtného nářadí, nebo změnu jeho provedení atd., ne však o změnu celého produktu, nebo jeho náhradu substitučním produktem.

S hrozbou substitučních výrobků je nutné brát v úvahu i náklady, jenž jsou spojené s přechodem zákazníka na substituční výrobek. Neboť pokud by tyto náklady byly příliš vysoké, pak by se riziko, že zákazník přejde k substitučnímu výrobku, výrazně snížilo. Vrtné nářadí nemusí být pro podnik až tak zásadní položkou, záleží jak velká je skladová zásoba, avšak vrtné soupravy pro které je vrtné nářadí určeno jsou vysoce náročnou finanční investicí pro podnik. A proto by případné znehodnocení vrtné soupravy, pokud by se teoreticky stala nepoužitelnou nebo již zbytečnou, mohlo mít pro společnost zásadní následky. I proto je velmi obtížné říci, jak velká je hrozba substitučního výrobku pro danou společnost.

4.2.5 Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba, že by na dané odvětví vstoupila zcela nové konkurenční společnost, jenž by se zabývala vyloženě výrobou vrtného nářadí, je poměrně nízká. Hlavním důvodem jsou obrovské finanční vstupní náklady - od výrobních strojů, jenž dané nářadí vyrábějí, až po velké množství zásob materiálu a zboží, v němž jsou drženy vysoké finanční objemy peněžních prostředků. Tyto vysoké finanční náklady si může dovolit jen velmi dobře

kapitálově zajištěna společnost, jenž je určitým způsobem finančně stabilní. Dalším důvodem může být také fakt, že společnosti, jenž v daném odvětví působí již desítky let, mají mezi sebou úzké pracovní vazby a vztahy, na jejichž základě spolupracují. Existují zde tedy určité, přirozeným způsobem vytvořené, spolupráce, kterým by zcela nová společnost zřejmě těžce konkurovala.

Potenciální konkurencí by však mohly být teoreticky až desítky italských firem, neboť právě tyto společnosti nabízejí relativně podobné portfolio výrobků za nižší ceny než daná společnost, ale také s odpovídající nižší kvalitou. Momentálně nejsou pro společnost až tak zásadní hrozbou, právě díky větší vzdálenosti, a s tím spojené i nízké flexibilitě, na čemž daná společnost staví, jak již bylo zmíněno.

Co by však mohlo být eventuálně velkým ohrožením pro danou společnost, by byla situace, kdy by na trh přišel investor, který by vybudoval v České republice, nebo celkově ve střední Evropě, obrovský distribuční sklad s italskými levnějšími výrobky, a mohl by tedy dodávat výrobky okamžitě. To by však znamenalo obrovské kapitálové zázemí, velký objem finančních prostředků držený v zásobách. Určitou nevýhodou pro daného investora, nebo italskou společnost, jenž by si svůj distribuční sklad vybudovala, by mohlo být také značné omezení co se týče reakcí na speciální požadavky zákazníků. Ne všechny výrobky jsou totiž typizované, a konkrétně v tomhle odvětví se spíše jedná o zakázkovou výrobu. Často jsou výrobky vyráběny podle konkrétních technických požadavků zákazníka. A jelikož i distribuční sklad má svou kapacitu, určitá omezení (nejsou zde výrobní stroje), mohla by tedy společnost nabízet jen určité portfolio výrobku, vyloženě předem vyrobené typy výrobků. Další nevýhodou, jak již bylo zmíněno i u obchodních zástupců, by mohla být také skutečnost, že by se jednalo pouze o distribuční sklad výrobků, tedy čistě o prodej výrobků zákazníkům, a neexistovala by zde tedy spolupráce mezi výrobcem a odběratelem v po prodejních záležitostech (např. servisu, poradenství, konzultací, pomoci při problémech, individuálním jednání, pomoci při vrtání apod.).

4.3 Analýza vnitřního prostředí

Pomocí interní analýzy se hodnotí současná pozice společnosti, její silné a slabé stránky, ale také může docházet k určité predikci jejího budoucího vývoje. Pro identifikaci silných a slabých stránek společnosti je nutné analyzovat klíčové faktory interního prostředí společnosti, jimiž jsou především vstupní zdroje společnosti. Patří zde zaměstnanci, tedy podnikové a pracovní zdroje, dále pak finanční zdroje, výrobní faktory a faktory technického rozvoje, ale i marketingové a distribuční faktory.

4.3.1 Faktory technického rozvoje

Nejenom analýza trhu a požadavků zákazníků napomáhá ke zdokonalování produktů dané společnosti, ale také úzká spolupráce s předními odběrateli. Společnost má řadu svých výrobků, jenž se v objednávkách často opakují, ale vyrábí také výrobky tzv. na zakázku, tedy podle speciálních požadavků zákazníka. Často dochází k tomu, že se na základě poznatků a konkrétních požadavků předních zákazníků, za zvýhodněných podmínek a s jejich pomocí, navrhují a testují zcela nové produkty. Klient je ochoten spolupracovat na vývoji nového, pro něj zajímavějšího produktu, který, pokud se v praxi osvědčí, může následně doplnit portfolio výrobků dané společnosti. Tímto způsobem vlastně dochází k přirozenému vývoji a zdokonalování produktů, jenž se přizpůsobují požadavkům zákazníka, a stávají se tedy lepšími.

4.3.2 Marketingové a distribuční faktory

Společnost se pohybuje v odvětví, kde klasické propagační záležitosti jako jsou mediální reklamy, billboardy apod. nejsou úplně zásadními, neboť cílovou skupinou nejsou koneční zákazníci, jakožto fyzické osoby (domácnosti), nýbrž společnosti, které dané produkty potřebují pro svou podnikatelskou činnost. Tyto společnosti, působící v daném odvětví, se navzájem většinou dobře znají, a ví, jak která společnost funguje. A proto nejlepší reklamou pro danou společnost je spokojenost, reference a zkušenosti jejich klientů. Toho si je společnost velmi dobře vědoma, a proto je její největší prioritou individuální přístup ke každému zákazníkovi a jeho konkrétním požadavkům, flexibilita, ochota, poprodejní služby atd., jak již bylo zmíněno dříve.

Společnost se v rámci své propagační strategie pravidelně účastní světových stavebních veletrhů, příkladem může být stavební veletrh Bauma v Mnichově, kde udržuje dobré vztahy se svými stálými zákazníky a oslovuje ty potenciální. Vedení společnosti vynakládá velké finanční prostředky na účast na těchto veletrzích, neboť jsou pro danou společnost tou nejlepší příležitostí, jak oslovit poměrně velkou skupinu potenciálních klientů z celého světa. Mimo jiné se zde může vedení společnosti inspirovat co se týče různých inovací výrobků, nových technologií, ale i vysledovat strategie své konkurence apod.

4.3.3 Výrobní faktory a řízení výroby

Momentálně se společnost nachází před dostavěním nové výrobní haly, která by měla přispět celkově ke zvýšení produktivity společnosti a zefektivnění řízení výroby. Vedení společnosti se rozhodlo pro výstavbu nové výrobní haly, neboť kapacita současné výrobní haly značně omezuje investiční příležitosti co se týče rozšíření výroby, a také zabraňuje zefektivnění výrobního procesu.

V současné výrobní hale se nachází rourové soustruhy, které jsou předurčeny k opracování trubního materiálu, a CNC stroje. Tyto výrobní zařízení jsou pro výrobní činnost podniku zásadní. Dále se zde nachází obráběcí centra, různé frézy, pily, pískovací zařízení, robotická svařovna a lakovna. Vedení společnosti ví o nevyužitých kapacitách a potenciálních příležitostech, co se týče zefektivnění a rozšíření výroby, avšak jak již bylo zmíněno, současná kapacita výrobní haly neumožňuje jakékoliv další změny.

I proto se vedení společnosti rozhodlo pro výstavbu nové výrobní haly, která bude kapacitně mnohem větší a umožní efektivnější řízení výroby. Nové, větší prostory by měly společnosti umožnit nejen další investování do strojového parku, rozšíření výroby, ale také lepší uspořádání strojů a zefektivnění výrobního procesu produktů, kdy by se měly omezit prostroje pracovišť a čekání obsluhy.

4.3.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Jak již bylo zmíněno, prvních pár let se daná společnost zabývala pouze obchodní činností, kdy kooperovala s koncernem MND. Zásadním okamžikem pro danou společnost,

byla situace, kdy byl závod MND zrušen, a společnost byla nucena začít vyrábět sama. Od roku 2000 zahájila tedy svou výrobní činnosti, a díky úzké spolupráci a vztazích, jenž za danou dobu vznikly, přetáhla propuštěné zaměstnance do své výroby. Jednalo se o odborné pracovníky, vyloženě specialisty ve svém oboru – soustružníky, zámečníky apod., kteří jsou klíčovými zaměstnanci společnosti dodnes, a pracují jakožto mistři a dozorcí výroby. Co se týče pracovních pozic, jenž jsou snadněji nahraditelné, zde jsou přijímáni noví zaměstnanci, jenž se zaučují, a pokud se osvědčí, získávají samozřejmě lepší platové podmínky. Společnost také využívá různých benefitů a zaměstnaneckých hmotných i nehmotných výhod např. příplatků na stravování, vánočních prémie, úhradu veškerých pracovních oděvů a prostředků apod.

Dokončením výstavby nové výrobní haly, a tedy i technického a sociálního zázemí, by se značným způsobem mělo změnit pracovní prostředí, v němž se zaměstnanci pohybují a pracují. Jsou zde projektovány moderní a nadstandardně vybavené prostory (kanceláře, jídelna, šatny, sociální zařízení atd.), což by teoreticky mohlo zvýšit spokojenost zaměstnanců a případně i zvýšit jejich motivaci.

4.3.5 Faktory finanční a rozpočtové

Finanční situace společnosti je samozřejmě jedním z nejdůležitějších ukazatelů, který hodnotí pozici podniku v konkurenčním prostředí. Finanční zdraví společnosti, její zadluženost, finanční samostatnost, rentabilita, likvidita apod., to vše vyjadřuje kvalitu finančního řízení dané společnosti. Pro analýzu těchto faktorů byla vybrána finanční analýza a její základní poměrové ukazatele, které budou blíže rozepsány a analyzovány v následující kapitole.

4.4 Finanční analýza

Pro analýzu vnitřního prostředí, tedy interní analýzu, byla vybrána analýza finanční, pomocí které se hodnotí finanční zdraví společnosti. Podkladem pro zpracování analýzy jsou účetní výkazy společnosti – rozvaha, výkaz zisků a ztrát, jenž jsou dostupné ze zprávy nezávislého auditora za rok 2014, 2015 a 2016. Na základě těchto výkazů budou

v následujících kapitolách postupně vypočteny a analyzovány vybrané ukazatele, konkrétně tedy - ukazatele finanční stability a zadluženosti, ukazatele rentability, ukazatele likvidity a ukazatele aktivity.

4.4.1 Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Ukazatele finanční stability a zadluženosti vyjadřují finanční samostatnost, nebo naopak nesamostatnost podniku, právě pomocí poměru mezi majetkem společnosti a zdroji jeho krytí. Prvním ukazatelem je podíl vlastního kapitálu na aktivech, jenž vymezuje zmiňovanou finanční samostatnost, dále ukazatel celkové zadluženosti podniku, který naopak vyjadřuje finanční nesamostatnost, financování cizím kapitálem. A nakonec ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu, který poměří cizí kapitál s vlastním kapitálem, a ukazatel úrokového krytí. K výpočtu těchto ukazatelů je nezbytně nutné znát hodnoty z účetních výkazu za určitá období, tedy vlastní a cizí kapitál, hodnotu aktiv, a pro ukazatele úrokového krytí a zatížení výši nákladových úroků a zisk před zdaněním a úroky.

Tab. 4.1 Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Ukazatele finanční stability a zadluženosti	Číslo vzorce	2014	2015	2016
Podíl vlastního kapitálu na aktivech	(2.1)	90,61%	91,59%	92,99%
Celková zadluženost	(2.2)	9,24%	8,28%	6,99%
Zadluženost vlastního kapitálu	(2.3)	10,19%	9,04%	7,52%
Úrokové krytí	(2.4)	N/A	483,21	254,70
Úrokové zatížení	(2.5)	N/A	0,21%	0,39%

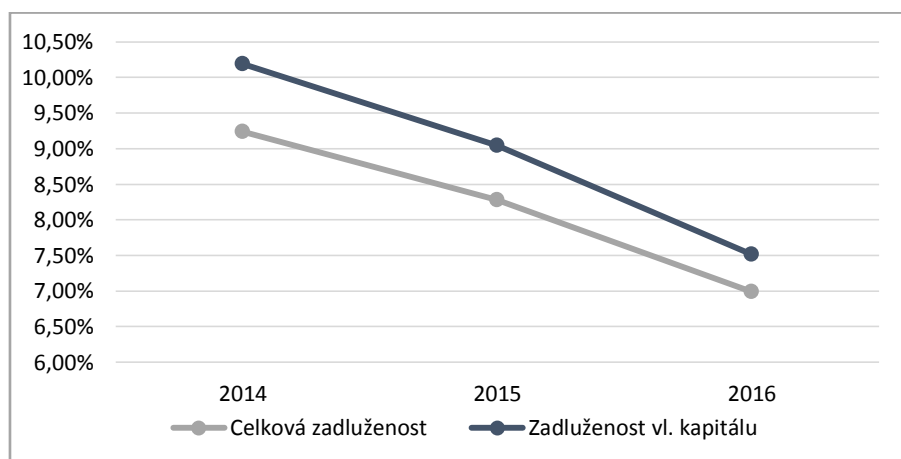
Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních výkazů společnosti

(N/A = nedostupné z důvodu neexistence nákladových úroků v daném roce)

Z Tab. 4.1 lze vyčíst, že daná společnost je velmi kapitálově silná, neboť z 90% hraří svůj majetek vlastními zdroji a nevyužívá téměř vůbec ke svému financování cizí kapitál. Tyto vysoké hodnoty ukazatele podílu vlastního kapitálu na aktivech značí sice vysokou finanční samostatnosti podniku, a je i žádoucí aby byl ukazatel v čase stabilní, ale značí také určitý nevyužitý potenciál, který financování cizími zdroji přináší. Obecně je známo, že cizí kapitál je do určité míry levnější formou financování než kapitál vlastní, a je tedy slabou stránkou společnosti, že tento zdroj není příliš využíván. Vysoké hodnoty tohoto ukazatele mohou taky znamenat jistý pokles výnosnosti vložených prostředků.

Druhým významným ukazatelem je ukazatel celkové zadluženosti, jenž poměřuje zmiňované cizí zdroje k celkovým aktivům společnosti. Tento ukazatel naopak vyjadřuje finanční nesamostatnost podniku, tedy jak velká je jeho zadluženost. V Tab. 4.1 lze vidět, že hodnoty jsou velmi nízké, což znamená, že cizí zdroje jsou využívány jen okrajově, skoro vůbec. Jak již bylo řečeno, jde o nevyužitý potenciál, neboť určitá míra zadluženosti je žádoucí, a její růst může také pozitivně ovlivnit celkovou rentabilitu společnosti, a tím pádem i tržní hodnotu společnosti. Na druhou stranu nízké hodnoty tohoto ukazatele znamenají menší riziko pro věřitele, kteří svůj kapitál společnosti propůjčují. Mohly by tedy znamenat určitou příležitost pro podnik v okamžiku, kdy by se vedení společnosti rozhodlo a zažádalo např. o bankovní úvěr, neboť podle těchto hodnot je podnik posuzován z hlediska rizikovosti.

Obr. 4.1 Grafické vyjádření ukazatelů zadluženosti



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních výkazů společnosti

Z Obr. 4.1 je patrné, že ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu nabývá větších hodnot než celková zadluženost, tedy zadluženost cizího kapitálu. Toto zjištění je optimální, neboť financování vlastním kapitálem by mělo převyšovat hodnoty financování kapitálem cizím, právě proto, aby se nenarušila finanční stabilita podniku a neohrozilo to její likviditu. Z Obr. 4.1 lze také vyčíst, že oba ukazatelé v čase klesají, což je z určitého hlediska žádoucí, neboť se finanční stabilita podniku zvyšuje. Záleží však na situaci, v níž se podnik nachází, např. zda je ve fázi rozvoje, investuje do nových technologií a potřebuje ke svému zajištění cizí kapitál, ale také na přístupu managementu k riziku atd. Není tedy řečeno, jak vysoká by měla být optimální zadluženost, záleží na mnoha faktorech.

Posledním ukazatelem, jenž doplňuje hodnocení finanční stability a zadluženosti podniku, je ukazatel úrokového krytí, který vyjadřuje, kolikrát jsou úroky cizího kapitálu kryty výši provozního zisku. Je žádoucí, aby tyto hodnoty byly vyšší než 100, neboť pokud nejsou, společnost není schopná pokrýt svým ziskem ani dané úroky. V tomhle případě, jak lze vidět v Tab. 4.1, jsou ale úroky mnohonásobně kryty výši provozního zisku, společnost je tedy s přehledem schopná zafinancovat dané úroky z cizího kapitálu. Hlavním důvodem těchto vysokých hodnot ukazatele úrokového krytí mohou být, a pravděpodobně jsou, poměrně dost nízké hodnoty nákladových úroků, neboť jak již bylo zmíněno, cizí kapitál je podnikem málo využíván, a tedy i nákladové úroky jsou nízké.

Obráceným ukazatel úrokového krytí je ukazatel úrokového zatížení, který vyjadřuje jak velkou část provozního zisku odčerpají právě zmiňované nákladové úroky. V tomto případě, jak je znázorněno v Tab. 4.1, dosahuje úrokové zatížení minimálních hodnot. Důvodem takovýchto nízkých hodnot je i v tomto případě nepatrné využití cizího kapitálu danou společností, a tedy minimální nákladové úroky.

4.4.2 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability obecně hodnotí výnosnost vložených prostředků, tedy kapitálu který byl do podnikání vložen. Prvním ukazatelem je rentabilita aktiv, který poměřuje zisk společnosti s celkovými aktivy vloženými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány. Pro jeho výpočet postačí znát pouze velikost zisku před zdaněním a hodnotu celkových aktiv. Pro výpočet dalších ukazatelů – rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita dlouhodobých zdrojů - je však potřeba znát ještě hodnoty zisku po zdanění, vlastního kapitálu a dlouhodobých závazků společnosti. V následující Tab. 4.2 jsou dané ukazatele vypočteny a poté analyzovány.

Tab. 4.2 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability	Číslo vzorce	2014	2015	2016
Rentabilita aktiv (ROA)	(2.6)	11,65%	8,91%	3,43%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	(2.7)	10,35%	7,74%	2,91%
Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE)	(2.8)	12,79%	9,69%	3,67%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních výkazů společnosti

Z uvedených hodnot v Tab. 4.2 lze vyčíst, že za poslední tři roky rentabilita nebo-li výnosnost vložených prostředků klesá, ať už se jedná o jakýkoliv ukazatel. U ukazatele rentability aktiv se poměruje zisk před zdaněním k hodnotě celkových aktiv, tedy příčinou klesajících hodnot konkrétně tohoto ukazatele, může být buď to klesající zisk nebo zvyšující se hodnota aktiv. Po detailnějším prozkoumání interních výkazu společnosti, konkrétně rozvahy, lze říci že příčinou je právě klesající zisk. Ten je způsoben jak klesajícími tržbami v posledních letech, tak zároveň i zvyšujícími se provozními náklady.

Klesající tržby a zvyšující se náklady ovlivňují taktéž hodnoty dalšího uvedeného ukazatele - ukazatele rentability vlastního kapitálu. Hodnota vlastního kapitálu se sice za poslední tři roky mírným způsobem navýšila, avšak její meziroční růst nebyl až tak zásadní jako právě meziroční pokles zisku společnosti. A proto lze říci, že i v tomto případě hraje zásadní roli hospodaření společnosti.

Co se týče klesajících hodnot posledního ukazatele rentability dlouhodobých zdrojů, i zde je hlavní příčinou zmiňovaný zisk společnosti. Daný ukazatel sice zachycuje ve svém výpočtu i cizí dlouhodobé zdroje, ale jak již bylo uvedeno, společnost využívá cizí kapitál pro své financování v malé míře, a proto lze říci, že je vývoj tohoto ukazatele ovlivněn primárně a jediné klesajícím ziskem společnosti.

4.4.3 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity obecně vypovídají o schopnosti podniku dostat svým závazkům, nebo-li schopnosti získat dostatek finančních prostředků na krytí, uhrazení svých závazků. Čím vyšší jsou tyto hodnoty, tím lepší by měla teoreticky být platební schopnost podniku. V Tab. 4.3 jsou uvedeny tři základní ukazatele likvidity – celkové, pohotové a okamžité likvidity – ty se od sebe liší podle toho, jaká část oběžných aktiv je brána v potaz.

Tab. 4.3 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	Číslo vzorce	2014	2015	2016
Celková likvidita	(2.9)	8,06	8,26	9,09
Pohotová likvidita	(2.10)	3,58	3,72	3,95
Okamžitá likvidita	(2.11)	1,17	1,67	1,54

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních výkazů společnosti

První ukazatel celkové likvidity zahrnuje veškerá oběžná aktiva společnosti. Jak lze vidět v Tab. 4.3 hodnoty tohoto ukazatele jsou až neúměrně vysoké, a dalo by se tedy říci, že vedení společnosti drží příliš velký objem peněz ve svých zásobách, neboť další ukazatel (ukazatel pohotové likvidity), který zásoby nezahrnuje, je o dost nižší, i když pořád značně vysoký. Hlavním důvodem je fakt, že daná společnost má velkou zásobu nejen svého materiálu, ale i drahého zboží (např. speciální ponorná vrtná kladiva), kterým doplňuje své portfolio výrobků. Materiál, jenž potřebuje ke své výrobě, drží společnost ve svém skladě ve velkých zásobách právě proto, aby zajistila vysokou flexibilitu při uspokojování požadavků svých zákazníků. Dalším důvodem je také fakt, že určitý speciální materiál, jenž společnost potřebuje k výrobě, lze nakoupit pouze ve velkém množství, a jedná se tedy o značně velký objem peněz. Na druhou stranu, právě tyto záležitosti bere společnost jako svou konkurenční výhodu, neboť kapitálově slabší společnosti si takovou skladovací zásobu, a s tím spojenou vyšší flexibilitu při uspokojování požadavků zákazníků, nemohou dovolit.

Co se týče dalšího ukazatele, ukazatele pohotové likvidity zobrazeného v Tab. 4.3, zde jsou hodnoty už o dost nižší, ale pořád stále dosti vysoké. Ze srovnáním s dalším ukazatelem, ukazatelem okamžité likvidity, který už nepočítá s pohledávkami, lze odvodit, že tyto hodnoty způsobují právě vysoké pohledávky. Z toho lze usoudit, že společnost má zřejmě neefektivní úvěrovou politiku. Tyto hodnoty však může i ovlivňovat skutečnost, že daná společnost, poskytuje své výrobky na dodavatelský úvěr svým dealerům a zprostředkovatelům, kteří společnosti zaplatí za dané výrobky zpětně až po prodeji konečnému zákazníkovi, což může trvat i delší dobu. Nabízí se však otázka, zda by se takovýto způsob prodeje nemohlo regulovat jiným způsobem, aby nedocházelo ke zbytečnému držení peněžních prostředků v pohledávkách.

Posledním ukazatelem likvidity je ukazatele okamžité likvidity, který bere v potaz jen okamžitou (pokladní) likviditu podniku, tedy tu nejlikvidnější část z oběžného majetku – peníze na účtech, peníze v hotovosti a šeky. I hodnoty tohoto ukazatele, jak lze vidět v Tab. 4.3, jsou neúměrně vysoké, a je tedy možné, že společnost nevyužívá efektivně svých peněžních prostředků, neinvestuje je, nenechá je jakýmsi způsobem zhodnocovat atd. Důvodem však také může být fakt, že společnost potřebuje pro své plynulé fungování (např. na jednorázový nákup právě velkého objemu materiálu) značnou sumu peněžních prostředků, jinými slovy řečeno firma musí být schopná zaplatit velké položky.

4.4.4 Ukazatele aktivity

Poslední skupinou ukazatelů finanční analýzy jsou ukazatele aktivity, jenž vyjadřují vázanost kapitálu v různých formách majetku. Obecně jde o ukazatele obratovosti a doby obratu, kdy ukazatele obratovosti značí intenzitu využití majetku a je tedy žádoucí, aby byly dané hodnoty co největší. Ukazatele doby obratu pak značí počet dnů, které je průměrně potřeba k obratu daného majetku vzhledem k tržbám, zde je naopak žádoucí, aby byly hodnoty nízké. Tyto ukazatele a jejich vypočtené hodnoty jsou zaznamenány v Tab. 4.4.

Tab. 4.4. Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	Číslo vzorce	2014	2015	2016
Obrátka celkových aktiv	(2.12)	0,88	0,98	0,83
Doba obratu aktiv (dní)	(2.13)	409	368	434
Doba obratu zásob (dní)	(2.14)	160	132	150
Doba obratu pohledávek (dní)	(2.15)	86	60	70
Doba obratu závazků (dní)	(2.16)	36	29	29

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních výkazů společnosti

Ukazatel obrátky celkových aktiv vyjadřuje intenzitu využití celkového majetku společnosti. Vypočtené nízké hodnoty tohoto ukazatele znázorněné v Tab. 4.4 mohou být značným způsobem ovlivněny především vysokou hodnotu stálých aktiv společnosti v podobě drahého výrobního zařízení, budov ale i automobilů apod.

Taktéž další ukazatel, ukazatel doby obratu aktiv, který znázorňuje za jak dlouho dojde k obratu celkového majetku společnosti ve vztahu k tržbám, je pravděpodobně značně ovlivněn vysokým objemem finančních prostředků v dlouhodobém (fixním) majetku společnosti.

Doba obratu zásob znázorněná v Tab. 4.4 je také neúměrně vysoká vzhledem k tomu, že se zde obecně požadují co nejnižší hodnoty. Avšak jak již bylo zmíněno, příčinou jsou nejspíše velké objemy peněžních prostředků držených v zásobách, jenž hodnoty tohoto ukazatele určitým způsobem zkreslují. Společnost nakupuje a drží ve svých zásobách poměrně vysoce drahé zásoby materiálů i speciálního zboží, což si samozřejmě nárokuje větší objemy finančních prostředků.

Posledními ukazateli jsou ukazatelé doby obratu pohledávek a doby obratu závazků, přičemž pravidlo solventnosti udává, že doba obratu pohledávek by měla být vždy kratší než doba obratu závazků, aby byly závazky určitým způsobem kryty. Jak lze vidět v Tab. 4.4 v této situaci u dané společnosti tomu tak není. Vypovídá to o špatné úvěrové politice společnosti, kdy odběratelé mají zřejmě špatnou platební morálku a vedení společnosti daný problém neřeší, nebo jej neřeší dostatečně. V tomhle případě je ukazatel spíše ovlivněn již zmiňovanou skutečností, že daná společnost často využívá služeb dealerů a zprostředkovatelů, kterým poskytuje své výrobky tzv. na fakturu, a dostane zapláceno až zpětně po prodeji konečnému zákazníkovi, což může trvat i delší dobu. Tady se ale nabízí otázka, zda by se tento smluvní vztah, nebo takovýto způsob prodeje, nedal zajistit jiným způsobem, aby nedocházelo právě ke zbytečnému držení peněžních prostředků v pohledávkách.

4.5 SWOT analýza

SWOT analýza slouží ke shrnutí těch nejzásadnějších informací pro danou společnost, jenž byly postupně zjištěny v přechozích kapitolách na základě provedení vybraných analýz. Z interní analýzy, která byla aplikována na vnitřní prostředí podniku, byly definovány silné a slabé stránky podniku. Z analýz externího prostředí, tedy PEST analýzy a Porterova modelu, byly zjištěny potenciální příležitosti a hrozby, které vyplývají z vnějšího okolí podniku.

Tyto čtyři hlavní kategorie jsou blíže rozepsány v následujících kapitolách a jejich nejzásadnější faktory jsou pro lepší přehlednost zaznamenány v následujících tabulkách. Jednotlivé faktory jsou seřazeny podle jejich důležitosti pro podnik a je jim přiřazeno bodové ohodnocení na základě důležitosti pro vedení společnosti. Bodové ohodnocení se pohybuje v rozmezí od 1 do 10, přičemž číslo 10 vyjadřuje maximální důležitost pro podnik.

4.5.1 Silné stránky

V následující Tab. 4.5 jsou stručně vymezeny silné stránky podniku, jenž byly zjištěny a definovány na základě provedené interní analýzy daného podniku. Tyto faktory jsou seřazeny podle jejich důležitosti pro vedení společnosti a jsou jim přiřazeny odpovídající body.

Tab. 4.5 Silné stránky

Pořadí	Silné stránky	Body
1.	Vysoká flexibilita díky velké skladovací zásobě	10
2.	Individuální přístup, poprodejní služby, poradenství atd.	10
3.	Spolupráce s předními klienty na vývoji nových produktů	7
4.	Investiční činnost – výstavba nové výrobní haly, obnova strojů apod.	7
5.	Finanční samostatnost podniku, nízké věřitelské riziko	5
6.	Pravidelná účast na světových stavebních veletrzích	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejsilnější stránkou dané společnosti, jak je uvedeno v Tab. 4.5, a také její největší prioritou, je její vysoká flexibilita při uspokojování potřeb zákazníků, kdy ji její rozsáhlé skladovací zásoby umožňují okamžitě reagovat na jejich speciální požadavky. Jelikož je společnost finančně silná, může si dovolit držet značný objem finančních prostředků v oběžném majetku.

S tím je nepřímo spojena i druhá nejsilnější stránka společnosti, a to individuální přístup k zákazníkům, poprodejní služby, poradenství apod., které mají udržovat nadstandardně dobré vztahy se zákazníky a napomáhat k jejich spokojenosti. Neboť právě spokojenost zákazníků je pro danou společnost největší prioritou.

Jako další výhodu lze uvést spolupráci společnosti s právě danými předními klienty na návrhu, vývoji a testování nových produktů, které by ještě lépe uspokojily požadavky zákazníků. Pokud se tyto produkty v praxi osvědčí, často se pak stávají součástí výrobního portfolia společnosti.

Jelikož je společnost, jak již bylo zmíněno, značně kapitálově silná, snaží se vygenerované zisky z minulých let investovat do svého rozvoje a momentálně se tedy nachází před dokončením nové výrobní haly, která by měla umožnit rozšíření strojového parku, rozšíření výroby a obecně ke zefektivnění celého výrobního procesu.

Další silnou stránkou společnosti je její finanční samostatnost, která mimo jiné značí i nízké věřitelské riziko pro dlouhodobé věřitele, které by v případě, že by se vedení společnosti rozhodlo pro vyžití cizího kapitálu ke svému financování, mohlo znamenat i příležitost získat poměrně levný úvěr.

A v poslední řadě je silnou stránkou společnosti také její pravidelná účast na světových stavebních veletrzích, která napomáhá k propagaci společnosti a oslovování potenciálních zákazníků.

4.5.2 Slabé stránky

Na základě interní analýzy byly zjištěny a formulovány také slabé stránky společnosti, jenž jsou zaznamenány v Tab. 4.6. Ty jsou opět seřazeny podle jejich důležitosti pro podnik i s odpovídajícím bodovým ohodnocením.

Tab. 4.6 Slabé stránky

Pořadí	Slabé stránky	Body
1.	Omezená kapacita současné výrobní haly, nemožnost dalšího rozvoje	9
2.	Klesající ukazatele rentability – klesající zisk	9
3.	Řízení pohledávek (prodej výrobků přes zprostředkovatele)	7
4.	Velký objem finančních prostředků držených v oběžných aktivech	3
5.	Nevyužitý potenciál financování cizími zdroji	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je znázorněno v Tab. 4.6 nejslabší stránkou dané společnosti je omezena kapacita její současné výrobní haly, která nedovoluje jakýkoliv další rozvoj co se týče rozšíření strojového parku. I uspořádání strojů, které je v současnosti využíváno má za následek neefektivní řízení výroby, čekání pracovišť a obsluhy. Vedení společnosti o téhle slabé stránce samozřejmě ví, a i proto se rozhodlo k již zmiňované výstavbě nové výrobní haly o větší kapacitě.

Dalším neméně důležitým faktorem, co se týče slabých stránek společnosti, jsou klesající ukazatele její rentability neboli ziskovosti vložených prostředků, což souvisí s klesajícími tržbami v posledních letech a zvyšujícími se náklady.

Třetí největší slabou stránkou společnosti je její řízení pohledávek, neboť hodnoty doby obratu pohledávek jsou až neúměrně vysoké a zároveň nesplňují pravidlo solventnosti. Tyto hodnoty však značně zkresluje strategie společnosti, která poskytuje své výrobky zprostředkovatelům (dealerům) na dodavatelský úvěr tzv. na fakturu, a tedy doba splatnosti může být teoreticky velmi dlouhá, neboť zprostředkovatelé platí společnosti za prodané výrobky až zpětně po fyzickém prodeji konečnému zákazníkovi. Slabou stránku bude spíše tedy daná strategie, jakým způsobem je spolupracováno se zprostředkovateli, dealery a jinými společnostmi, které zprostředkovávají prodej výrobků konečným zákazníkům.

Jak již bylo zmíněno, společnost disponuje velkou skladovací zásobou, kterou považuje za důležitou konkurenční výhodu, avšak tato záležitost sebou nese značný objem finančních prostředků vázaných v oběžných aktivech, které by jinak mohly být zhodnoceny nebo investovány. Proto lze i tento faktor považovat za slabou stránku podniku.

A poslední řadě také nevyužitý potenciál financování cizími zdroji, který je obecně levnějším zdrojem financování než kapitál vlastní.

4.5.3 Příležitosti

Pomocí analýz externího prostředí byly zjištěny a následně formulovány příležitosti pro daný podnik, které vnější prostředí společnosti přináší. Tyto příležitosti jsou zaznamenány v Tab. 4.7 a poté blíže popsány v následujících odstavcích.

Tab. 4.7 Příležitosti

Pořadí	Příležitosti	Body
1.	Výsadní postavení na trhu	10
2.	Slabá vyjednávací síla dodavatelů	9
3.	Slabá vyjednávací síla odběratelů	8
4.	Zprostředkovatelé prodeje	7

5.	Směnný kurz eura a koruny – oslabení koruny vůči euru	7
6.	Výhodnější podmínky pro výrobu než v západní Evropě	6
7.	Oficiální zastoupení od světových firem pro prodej jejich výrobků	4
8.	Neexistence substitučního výrobku	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Zřejmě největší příležitostí pro podnik, z níž se v zásadě odvíjejí i některé další příležitosti, jenž jsou uvedeny v Tab. 4.7, je její výsadní postavení na trhu. To je dané především dlouholetou existencí, vytvořenými úzkými vazbami mezi společností a spolupracujícími společnostmi, vztahy se svými dodavateli i odběrateli. Ale také skutečností, že zde neexistuje příliš velká konkurence a vysoké náklady vstup potenciální konkurence do daného odvětví dost omezují.

S postavením společnosti na trhu a jejími vytvořenými vazbami souvisí i vyjednávací síly dodavatelů a odběratelů. Jelikož je mezi dodavateli vysoká konkurence, společnost si do určité míry může libovolně vybírat mezi jejich nabídkami. Přispívá tomu i fakt, že často odkupuje větší objemy materiálu spojené s vyššími finančními prostředky, což vzbuzuje u dodavatelů určité konkurenční boje.

Podobně je to i s odběrateli. Jejich vyjednávací síla je také poměrně nízká, neboť okruh stálých zákazníků je značně rozsáhlý. A ještě stále se určitým způsobem dále rozšiřuje, proto lze říci, že společnost není příliš závislá na jednotlivých odběratelích.

S tím je spojena i další uvedená příležitost – zprostředkovatelé prodeje, kteří taktéž rozšiřují okruh zákazníků dané společnosti.

Další příležitosti jsou spojené především s faktem, že daná společnost obchoduje na evropském a celosvětovém trhu. Je tedy pro společnost důležité sledovat vývoj měny eura, kdy oslabení koruny vůči euru může znamenat jistou příležitost.

Významnou příležitostí pro společnost mohou být také výhodnější podmínky v České republice co se týče výrobní činnosti oproti zemím západní Evropy. Veškeré vstupní zdroje, od materiálu, energie po pracovní zdroje, jsou na tuzemském trhu levnější, a umožňují tedy společnosti vyrábět s nižšími náklady a případně tedy i podlézt ceny své konkurence.

Dále pak získané oficiální zastoupení světových firem pro prodej jejich speciálních výrobků, přidává společnosti na určité exkluzivitě a doplňuje její portfolio produktů.

A v konečné fázi lze za příležitost pro danou společnost považovat také (prozatímní) neexistenci substitučního výrobku.

4.5.4 Hrozby

Pomocí externí analýzy byly zjištěny také hrozby, jenž dané okolí organizace přináší. Tyto hrozby jsou seřazeny podle své důležitosti v Tab. 4.8 a následně blíže popsány.

Tab. 4.8 Hrozby

Pořadí	Hrozby	Body
1.	Politické a legislativní překážky (ČR, EU, mimo EU)	8
2.	Směnný kurz eura a koruny – posílení koruny vůči euru	7
3.	Výstavba velkoskladu ve střední Evropě s italskými produkty	5
4.	Sociální trend – snižování počtu technicky vyučených pracovníků	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Jelikož se daná společnost pohybuje na celosvětovém trhu, nejzásadnější hrozbou, jak lze vidět v Tab. 4.8, pro ní budou možné změny v oblasti politické a legislativní. Patří zde různé novely zákonů, reformy, ale i celní náležitosti, záležitosti hospodářské komory, a v zásadě i různá uvalená embarga na dovoz a vývoz zboží atd. Společnost má sice svou obchodní činnost rozloženou do více zemí a oblastí, ale podléhá samozřejmě evropským nařízením, tudíž minimálně politické a legislativní překážky EU její činnost značně ovlivňují.

S tím je spojena i další nejistota, a to konkrétně směnný vztah eura a koruny, přičemž posílení koruny vůči euru není pro danou společnost se zásadním podílem na exportu příliš pozitivní.

Dále také možné konkurenční ohrožení v okamžiku, kdy by byl ve střední Evropě vybudován distribuční sklad levnějších produktů z Itálie, jenž by mohly do určité míry konkurovat výrobkům dané společnosti.

A poslední hrozbou, která by mohla omezit výrobní činnost podniku, je sociální trend ve snižování počtu technických vyučených pracovníků. Pokud by se trend dále neúměrně rychle rozšiřoval, mohla by mít daná společnost v budoucnu teoreticky i určité potíže při získávání nových pracovníků.

4.5.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

Faktory v jednotlivých kategoriích – silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby – byly seřazeny a obodovány podle důležitosti, a následně byly jejich hodnoty celkově sečteny a zprůměrovány. Výpočty a výsledky daných kategorií lze vidět v Tab. 4.9. Červenou barvou jsou označeny vyšší čísla, jenž značí větší důležitost dané kategorie. Podle uvedených výsledků převládají u dané společnosti její silné stránky nad těmi slabými. A co se týče vnějšího prostředí, existují zde spíše příležitosti než hrozby, alespoň podle daných výpočtů.

Tab. 4.9 Vyhodnocení

Silné stránky	42/6	= 7
Slabé stránky	31/5	= 6,2
Příležitosti	55/8	= 6,9
Hrozby	24/4	= 5,5

Zdroj: Vlastní zpracování

Z daných výsledků lze usoudit, že by vedení společnosti mělo zvolit strategii, která je zaměřena na využití silných stránek společnosti k využití příležitostí, jenž se nabízejí prostředím, ve kterém se společnost pohybuje. Konkrétně jde tedy o strategii SO, neboli strategii využití, jenž je definována v teoretické části předložené bakalářské práce.

Co se týče slabých stránek společnosti, vedení společnosti by se mělo zaměřit na jejich odstranění, nebo alespoň na zmírnění, především tedy na klesající tržby. Ohledně hrozeb, které dané odvětví přináší, společnost většinou není schopna tyto hrozby ovlivnit. Může se však zaměřit na zmírnění následků daných hrozeb, nebo se na ně určitým způsobem alespoň připravit.

5 Závěr

Strategické řízení je zásadním podkladem pro správné fungování společnosti a efektivní dosažení vytyčených cílů, a nemělo by být tedy společností podceňováno. Přičemž jednou z fází strategického řízení je právě strategická analýza. Pomocí strategické analýzy se identifikují a vyhodnocují faktory, které by mohly mít na fungování společnosti značný vliv. A na základě těchto faktorů, je pak definována konkrétní strategie dané společnosti. Strategií se však neurčují konkrétní postupy jak dosáhnout definovaných cílů, ale spíše se vymezuje vhodný směr pro danou společnost, ve kterém by se měla pohybovat a jednat, aby daných cílů dosáhla.

Cílem předložené bakalářské práce bylo provést strategickou analýzu vybrané společnosti.

V třetí kapitole byl představen vybraný podnik, který byl předmětem strategické analýzy. Hlavním předmětem podnikatelské činnosti podniku je výroba a prodej vrtného nářadí a komponentů pro vrtné soupravy, společnost tedy působí v oblasti podzemního stavitelství a vrtání.

Nejprve bylo analyzováno vnější prostředí podniku pomocí metody PEST a Porterova modelu. Zde bylo zjištěno, že nejzásadnějšími faktory vyplývající z makroprostředí podniku jsou ekonomické faktory, konkrétně směnný kurz eura a koruny, ale také technologické faktory. Při analýze mikroprostředí podniku se analyzovaly konkurenční síly, které na podnik působí nebo mohou působit. Zde se došlo k závěru, že společnost díky svému postavení na trhu a s nadstandardními vztahy s odběrateli a dodavateli, nepocítuje zásadní ohrožení ze strany konkurence.

Poté bylo analyzováno prostředí vnitřní, kde byly postupně formulovány vlivy všech faktorů, jenž na podnik působí. Přičemž pro finanční a rozpočtové faktory byla aplikována finanční analýza. Podkladem pro finanční analýzu byly hodnoty z účetních výkazů společnosti za roky 2014, 2015 a 2016. Pomocí poměrových ukazatelů byly účetní veličiny analyzovány, a následně objasněny jejich hodnoty, případně příčiny těchto hodnot.

Na konci kapitoly byla daná zjištění shrnuta metodou SWOT, kde byly postupně rozepsány silné a slabé stránky společnosti, a příležitosti a hrozby vyplývající z vnějšího prostředí podniku. V těchto čtyřech kategoriích byly faktory seřazeny podle jejich důležitosti pro podnik, a bylo jim přiděleno bodové ohodnocení. Nakonec se jejich součet zprůměroval, a na základě výsledných hodnot byla navrhována strategie společnosti. Největší hodnot nabývaly silné stránky a příležitosti, byla tedy společnosti navržena strategie SO, neboli strategie využití. Strategie spočívá ve využití silných stránek společnosti k tomu, aby dostatečně využila příležitostí, jenž ji prostředí, v němž se pohybuje, nabízí. Společnosti bylo také doporučeno, aby se pokusila o odstranění svých slabých stránek, nebo alespoň o jejich zmírnění.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024743370.

JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES. *Exploring corporate strategy: text and cases*. 3rd ed. New York: Prentice Hall, 1993. ISBN 0-13-297441-X.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 9788024719115.

MATUSIKOVÁ, Lucja, et al. *Strategický management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

Internetové zdroje

Česká národní banka: *Aktuální prognóza ČNB* [online]. 2017 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#HDP

Český statistický úřad: *Hlavní makroekonomické ukazatele* [online]. 2017 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

Seznam zkratk

APOD	a podobně
ATD	a tak dále
CNC	počítačem řízený obráběcí stroj
ČNB	Česká národní banka
EAT	zisk po zdanění
EBIT	zisk před zdaněním a odečtením úroků
EU	Evropská unie
HDP	hrubý domácí produkt
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
MND	Moravské naftové doly
ROA	rentabilita aktiv
ROCE	rentabilita dlouhodobých zdrojů
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
TZV	takzvaně


Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 3.5.2017


.....
Patricie Šebestová

Seznam příloh

Příloha č.1: Vybrané účetní hodnoty společnosti za roky 2014, 2015, 2016

Přílohy

Příloha č. 1 Vybrané účetní hodnoty společnosti za roky 2014, 2015, 2016

	2014	2015	2016
Aktiva	73 239 000,00 Kč	75 896 000,00 Kč	74 331 000,00 Kč
Stála aktiva	21 649 000,00 Kč	25 717 000,00 Kč	28 847 000,00 Kč
Oběžná aktiva	51 514 000,00 Kč	49 454 000,00 Kč	45 261 000,00 Kč
Zásoby	28 651 000,00 Kč	27 162 000,00 Kč	25 619 000,00 Kč
Pohledávky	15 379 000,00 Kč	12 285 000,00 Kč	11 985 000,00 Kč
Peněžní prostředky	7 484 000,00 Kč	10 007 000,00 Kč	7 658 000,00 Kč
Pasiva	73 239 000,00 Kč	75 896 000,00 Kč	74 331 000,00 Kč
Vlastní kapitál	66 360 000,00 Kč	69 510 000,00 Kč	69 123 000,00 Kč
Cizí kapitál	6 764 000,00 Kč	6 284 000,00 Kč	5 196 000,00 Kč
Cizí kapitál krátk.	6 392 000,00 Kč	5 987 000,00 Kč	4 978 000,00 Kč
Cizí kapitál dlouh.	372 000,00 Kč	297 000,00 Kč	218 000,00 Kč

Tržby	64 533 000,00 Kč	74 197 000,00 Kč	61 611 000,00 Kč
EBIT	8 536 000,00 Kč	6 765 000,00 Kč	2 547 000,00 Kč
Nákladové úroky		14 000,00 Kč	10 000,00 Kč
EBT	8 536 000,00 Kč	6 751 000,00 Kč	2 537 000,00 Kč
Daň	1 670 000,00 Kč	1 370 000,00 Kč	524 000,00 Kč
EAT	6 866 000,00 Kč	5 382 000,00 Kč	2 013 000,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetní závěrky společnosti za roky 2014, 2015, 2016